

# Evaluación Plan Estratégico de Cultura de Álava

Memoria final

Junio de 2021

## CONTENIDO

---

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Introducción</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Metodología</b>   | <b>6</b>  |
| Fases de trabajo   | 7         |
| Grupos de participación  | 10        |
| <b>Escala de desarrollo de los programas y acciones del PECA y su valoración</b> | <b>13</b> |
| Grado de desarrollo de los programas y sus líneas                                | 14        |
| Presupuesto y gasto.   | 22        |
| Territorialidad  | 25        |
| <b>Grado de cumplimiento del PECA</b>  | <b>27</b> |
| Por retos.   | 28        |
| <b>Conclusiones generales</b>  | <b>31</b> |
| <b>Actualización del diagnóstico del sector cultural</b>                         | <b>34</b> |
| <b>Propuestas y herramientas para un mejor seguimiento del Plan</b>              | <b>38</b> |
| <b>Anexo I; Aportaciones mesa</b>  | <b>42</b> |

# INTRODUCCIÓN

---

En el siguiente documento, se presenta el desarrollo metodológico seguido para la elaboración de la evaluación del Plan Estratégico de Cultura de Álava, en adelante PECA o Plan, así como los principales resultados obtenidos.

El PECA nace como respuesta a la demanda social que se genera tras los recortes presupuestarios en cultura por la crisis económica de 2008.

Esta demanda social a favor de un mayor apoyo a la cultura provoca que en las elecciones de 2015 todos los partidos políticos candidatos a las Juntas Generales de Álava recojan entre sus propuestas la necesidad de elaborar un Plan de Cultura, si bien el equipo de Gobierno de aquel entonces ya tenía desde el ejercicio 2014-2015 el mandato de realizarlo y habían empezado a trabajar de manera interna en esa línea. Este contexto tuvo como resultado que el PECA fuera aprobado con el apoyo de todos los partidos políticos representados en la cámara.

El PECA se desarrolló de manera participativa y contó con la presencia en el proceso de agentes internos de la propia Diputación Foral de Álava, con la participación de agentes de otras instituciones del Territorio y con agentes del sector cultural de Álava invitados al proceso dada su representatividad.

El Plan, que se elaboró para cuatro años, a contar desde el 2017, era sencillo y definía de manera clara los siguientes **cuatro retos** a trabajar por parte del Servicio de Acción Cultural dentro de la Diputación Foral de Álava.

- + Incrementar la percepción social del valor de la cultura.
- + Atender al desarrollo del sector cultural y creativo.
- + Atender al desarrollo cultural equilibrado del territorio.
- + Situar la política cultural en la estrategia global de DFA.

Que se desarrollan a través de **seis programas**:

- + Programa de coordinación y red.
- + Programa de formación y cualificación profesional.
- + Programa de fomento de diversificación financiera.
- + Programa de consolidación y modernización de organizaciones culturales.
- + Programa de apoyo a la creación y las prácticas contemporáneas.
- + Programa de desarrollo de públicos y sensibilización pública.

Tal y como se ve en la tabla adjunta estos programas se concretan finalmente en **34 líneas** y **37 acciones**, que quedan reflejadas en la tabla resumen (anexo 1) adjunta a este informe.

En el siguiente documento se analiza y profundiza en el trabajo realizado por el Servicio de Acción Cultural de cara a desarrollar e implementar el PECA y los principales resultados obtenidos. Somos conscientes que desde el servicio se han desarrollado otro tipo de programas y actividades, en muchos casos con objetivos similares a los perseguidos por el Plan, pero que al no desarrollarse directamente bajo el paraguas de este no han sido tenidos en cuenta.

Es importante destacar la excepcionalidad del año 2020, último año de vigencia del PECA y año en el que se realiza la evaluación, debido a la situación generada a raíz del COVID-19. Este hecho

ha supuesto un duro golpe para muchos de los sectores económicos y ha sido especialmente duro en un sector cultural, ya de por sí castigado. Hay que recordar que el sector cultural fue uno de los primeros sectores económicos que se vio obligado al cierre y uno de los últimos en retomar su actividad y en el que todavía no se ha vuelto a la normalidad. Dada las características del sector y la importancia que la temporada estival tiene en muchos de los subsectores que lo forman, la imposibilidad de realizar su actividad habitual durante los meses de verano ha dejado a muchos de los agentes culturales en una situación complicada.

Tanto la evaluación realizada como las recomendaciones que se incluyen en el documento, están condicionadas por esta situación.

# METODOLOGÍA

---

La metodología que se ha utilizado para desarrollar el proceso evaluativo del PECA ha tomado como base fundamental continuar con enfoque abierto y participativo con la que se elaboró el propio Plan. Se entiende que esta manera de hacer es necesaria trabajarla en todas las fases del PECA, así como en el propio Servicio para que poco a poco se puedan ir estrechando lazos y profundizando en el trabajo común.

De la misma manera que la elaboración del PECA contó con la participación de los diferentes agentes culturales, para la evaluación de este, también se ha contado con dicha participación.

En cuanto a las herramientas e instrumentos que se han utilizado en el proceso de evaluación se destacan las siguientes:

- + Revisión y análisis de toda la documentación remitida desde el Servicio de Acción Cultural de la Diputación Foral de Álava.
- + Dinamización de los encuentros presenciales y tratamiento de los resultados.
- + Cuestionarios para los diferentes grupos de participación y análisis de los resultados.
- + Entrevistas en profundidad.

En este apartado se irá desglosando la información de los diferentes grupos que han participado del proceso de evaluación, así como las fases en las que se ha estructurado el mismo, con el detalle de las diferentes acciones que se han desarrollado.

## FASES DE TRABAJO

---

El proceso de trabajo de evaluación del PECA ha estado estructurado según la propuesta que se presentó en su día. Las fases que se han desarrollado son las siguientes:

### **Fase I: Adecuación de la propuesta**

Es la fase en la que se ha concretado la propuesta presentada incorporando los matices y aportaciones provenientes del Servicio de Acción Cultural. En esta fase se ha concretado el cronograma definitivo del plan, así como todos los detalles relacionados con las diferentes fases del proceso.

Se ha recopilado toda la documentación del desarrollo del Plan. Desde el Servicio se facilitaron al equipo evaluador los siguientes documentos:

- + Plan Estratégico de Cultura 2017-2020.
- + Secretaría técnica PECA. Informe cierre.
- + Informe Plan Estratégico Cultura de Álava.
- + Informe sobre el desarrollo del PECA 2017-2020.
- + Cuadro de detalle de acciones desarrolladas.

### **Fase II: Identificación y Captación de agentes**

Es la fase en la que se han identificado los agentes que forman parte de los diferentes grupos de participación.

Se han estructurado 3 grupos de participación, siguiendo con la metodología seguida para la elaboración del Plan. A saber:

- + **Grupo Interno**, compuesto por personal técnico y político del Servicio de Acción cultural y otros servicios del Departamento de Cultura de la Diputación.
- + **Grupo Territorial**, compuesto por personal técnico de los diferentes Ayuntamientos del Territorio Histórico de Araba.
- + **Grupo sectorial**, formado por agentes culturales del territorio.

En esta fase se ha elaborado la documentación de comunicación del proceso de evaluación del Plan que ha sido distribuida desde el Servicio de Acción Cultural de la Diputación. La información se ha enviado a 473 agentes.

### **Fase III: Trabajo de campo**

En la fase de trabajo de campo, se diferencian dos tipos de vías para la recopilación de datos:

#### **Sesiones presenciales**

Además de los encuentros de seguimiento con el personal de Acción Cultural, se han desarrollado dos encuentros presenciales con personal de la Diputación Foral de Álava y con los agentes territoriales.

Estas sesiones dinamizadas por el equipo evaluador han sido de hora y media de duración y han servido para recoger información adicional a la recogida mediante los documentos previos.

Se presenta una tabla resumen con información de esta fase:



| Grupo       | N.º sesiones                 | Participantes  | Fecha          | Lugar                           |
|-------------|------------------------------|--|----------------|---------------------------------|
| Interno     | 1                            | 13   | 26 de octubre  | Casa de Cultura Ignacio Aldecoa |
| Territorial | 1                            | 23   | 5 de noviembre | Casa de Cultura Ignacio Aldecoa |
| Sectorial   | 6 entrevistas en profundidad | Teklak, C2+i, Banda Llodio, Play Gasteiz, Thusia y KomediaIdiAraba |                | Plataforma Zoom                 |

### Cuestionarios on line

A través de documentos previos, y tomando en consideración la dificultad que ha supuesto la irrupción del COVID para poder desarrollar cualquier tipo de actividad presencial numerosa, se han elaborado cuestionarios digitales (formularios de Google) con el objetivo de recopilar información para la evaluación del PECA.

Se han enviado dos tipos de cuestionarios, uno orientado al grupo con mayor nivel de implicación, personal de la DFA y otros agentes territoriales, y otro orientado a los agentes culturales de Álava mediante el portal digital de KulturAraba.

- + Cuestionario para el Grupos Interno y Territorial <https://forms.gle/FFZBmEoozekHggVP8>
- + Cuestionario para el Grupo Sectorial <https://forms.gle/4z9rpSbK4zXhzCJDA>

En la siguiente tabla se resume los datos de esta fase:

| Grupo                                     | Censo (nº agentes) | Respuestas obtenidas |
|---|--------------------|----------------------|
| Interno                                   | 94                 | 16 (17,02%)          |
| Territorial                               | 24                 | 11 (45,8%)           |
| Sectorial y abierto a todos los públicos. | 449                | 20 (4,45%)           |

## Fase IV: Interpretación de los datos

Es la fase en la que se ha ordenado, clasificado y relacionado entre sí la información y los datos recopilados y que se mencionan en los apartados del siguiente informe. ([Escala de desarrollo de programas y acciones del PECA](#), [Grado de cumplimiento del PECA](#) y [Actualización del diagnóstico del sector cultural](#)).

## Fase V: Socialización

Es la fase en la que se presentará el resultado de la evaluación del PECA a la Mesa de Coordinación General y Seguimiento del Plan Estratégico de Cultura de Álava, así como a todos los agentes que han participado del proceso como agradecimiento a su contribución.

En el momento de la redacción de esta memoria, esta fase se encuentra pendiente de realización.

# GRUPOS DE PARTICIPACIÓN

---

En este apartado se exponen por tipologías los agentes que han participado en el Plan, la composición de cada grupo, el número de sesiones de trabajo que se han desarrollado y los principales contenidos que se han tratado en las mismas.

Los agentes que han tomado parte del proceso han sido los siguientes.

## Grupo Interno

Este grupo ha estado formado por el equipo técnico y político del Departamento de Cultura y Deporte de la Diputación Foral de Álava, habiendo sido el Servicio de Acción Cultural el principal grupo tractor del PECA.

Este grupo, ha tenido una participación activa en la evaluación y en el codiseño de los criterios y los ámbitos de evaluación. Con el Servicio de Acción Cultural, se han desarrollado 4 sesiones de trabajo de manera presencial en las que desde el Servicio se han facilitado al equipo evaluador los documentos que se listan en el apartado [Adecuación de la propuesta](#) de este informe.

El Servicio de Acción Cultural ha sido, además, el equipo responsable de realizar las diferentes convocatorias a los grupos de trabajo y agentes de cara los encuentros participativos.

Además de las reuniones para la recogida de información y seguimiento del proceso con el Servicio de Acción Cultural, se ha considerado interesante realizar un encuentro presencial con personal técnico de otros servicios de la Dirección de Cultura con fecha 26 de octubre de 2020, en la Casa de Cultura Ignacio Aldecoa. Adicionalmente se ha utilizado un cuestionario de cara a conocer el grado de conocimiento del Plan, así como la implicación en el desarrollo de las acciones y retos contemplados en el mismo. Se han obtenido 16 respuestas.

## Grupo Territorial

Ha estado formado por el personal técnico de los diferentes Ayuntamientos y Cuadrillas del Territorio Histórico de Araba.

Con el grupo territorial se realizó un encuentro presencial con fecha 5 de noviembre de 2020 en la Casa de Cultura Ignacio Aldecoa al que asistieron 23 personas.

Además del encuentro presencial se ha lanzado un cuestionario específico en formato digital desde la Dirección de Cultura de la Diputación al grupo de personal técnico de cultura de ayuntamientos y cuadrillas del Territorio (24 personas), del cual se han obtenido 11 respuestas (un 45,8% ha respondido al cuestionario).

Su papel ha sido el de ayudar a identificar el impacto del PECA en el Territorio, así como acercar la realidad de los agentes que trabajan en su entorno.

## Grupo Sectorial

Ha estado formado por agentes culturales del Territorio.

Debido a la situación generada por el COVID no se ha podido realizar ningún encuentro presencial con este grupo.

En su lugar, se ha enviado un cuestionario a 449 agentes culturales del Territorio. Simultáneamente, este mismo cuestionario ha estado accesible a la ciudadanía en el portal digital de [KulturAraba](https://www.kulturaraba.eus) a lo largo del mes de noviembre de 2020. Se han obtenido 20 respuestas.

Además, se ha decidido hacer entrevistas en profundidad a varios agentes relevantes relacionados con el PECA. Como complemento a estas entrevistas, se han incluido también encuestas en profundidad a los siguientes agentes, elegidos al azar:

- Banda Llodio
- Thusia Kooperatiba
- KomediaIdiAraba
- Play Gasteiz

Su participación en la evaluación nos ha permitido conocer el impacto en la actividad de estos agentes. de las diferentes acciones y proyectos provenientes del PECA



# ESCALA DE DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS Y ACCIONES DEL PECA Y SU VALORACIÓN

---

En este apartado se presenta el grado de desarrollo desde diferentes perspectivas:

- + Grado de desarrollo de los programas y sus líneas.
- + Presupuesto y gasto.
- + Territorialidad.

## GRADO DE DESARROLLO DE LOS PROGRAMAS Y SUS LÍNEAS

---

Desde la perspectiva de la actuación sobre los programas, se ha realizado una valoración de cada uno de los mismos y sus respectivas líneas. Se ha trazado una estructura que va desde la acción hasta el nivel de programa.

Para facilitar la comprensión se ha definido una escala de 4 niveles:

1. Se han desarrollado de manera nula.
2. Se ha desarrollado de manera perceptible.
3. Se ha desarrollado de manera significativa.
4. Se ha desarrollado de manera completa.

En ocasiones, aunque algunas de las acciones desarrolladas están realizadas de manera completa, la línea a la que pertenecen solo alcanza el grado de desarrollo significativo. Esto ocurre porque se entiende que la línea tiene aún mayor capacidad de desarrollo mediante nuevas acciones y a lo largo del tiempo.

### Programa 1. Coordinación y red.

Se considera que este primer programa, se ha desarrollado de manera **perceptible**. Se entiende así, porque gran parte de la actividad desarrollada ha supuesto la puesta en marcha de varias acciones, pero no ha tenido la continuidad y estabilidad que un programa de este tipo necesita.

#### Línea 1. Mesa de coordinación general y de seguimiento del Plan que garantice la pluralidad y la colaboración activa del sector de la cultura en el ámbito privado y público

- + Se constituyó la mesa y se desarrollaron tres reuniones; 5 de junio de 2018; 12 de diciembre de 2019; 21 de mayo de 2020.
- + Queda pendiente la reunión con la Mesa para la socialización de las conclusiones,

Por tanto, se considera que la línea se ha desarrollado de una manera **perceptible**.

#### Línea 2. Herramienta digital para el (auto)mapeo de agentes, infraestructuras, agenda territorial, refuerzo a la comunicación de los agentes y ticketing.

- + Desarrollado mediante la web de KulturAraba y el directorio de agentes culturales realizado

Se ha desarrollado de manera **perceptible**.

**Línea 3. Herramienta digital de comunicación cotidiana entre personas técnicas de cultura de Ayuntamientos, Cuadrillas y Diputación.**

- + Herramienta Trukea.

Se ha desarrollado de una manera **completa**.

**Línea 4. Revisión de la oferta de programación directa actual de la DFA**

- + Se ejecuta la revisión en el 2018.

Ejecutada de manera **completa**.

**Línea 5. Sesiones de networking y conocimiento de proyectos locales para incentivar la cooperación.**

- + Desarrollada mediante los encuentros de Trans-Foko y los encuentros de coordinación con los agentes territoriales.

Se ha desarrollado de manera **perceptible**.

**Línea 6. Impulso para la constitución de una mesa de coordinación interdepartamental en el ámbito del Gobierno Foral.**

- + Se desarrolló un encuentro.

Se ha desarrollado de manera **perceptible**.

**Línea 7. Impulso para la constitución de una mesa de coordinación interinstitucional como foro de encuentro de las administraciones implicadas**

- + Se acude a las convocatorias de Hakoba Kultura.

Se ha ejecutado de manera **completa**.

**Programa 2. Programa de formación y cualificación profesional**

Se entiende el programa de formación y cualificación profesional como una línea de trabajo continua.

El programa en su conjunto se ha desarrollado de manera **significativa**.

Se considera que desarrollar completamente este programa tendría una incidencia muy significativa en el desarrollo del sector. Podría ser un elemento diferenciador, dada la alta calidad de las acciones formativas.

**Línea 1. Acciones de formación dirigidas a responsables políticos sobre políticas culturales en el ámbito local.**

- + Puesta en marcha del programa Ibilbidean.

Se ha ejecutado de manera **significativa**.

**Línea 2. Acciones de formación y entrenamiento orientadas a técnicas y técnicos del sector público y privado**

- + Puesta en marcha del programa Ibilbidean.
- + Puesta en marcha del programa Transfoko.

Se ha ejecutado de manera **significativa**.

**Línea 3. Acciones de formación interna específicas para el desarrollo de las competencias necesarias en el desempeño del nuevo papel.**

- + Puesta en marcha del programa Ibilbidean.

Se ha ejecutado de manera **significativa**.

**Línea 4. Mesa de trabajo sobre procedimientos administrativos en cultura.**

- + Llevada a cabo a través de programas de formación internos.

Se ha ejecutado de manera **significativa**.

**Línea 5. Publicación y difusión de manuales prácticos complementarios a los programas de formación.**

- + Publicación de 2 manuales.
- + Publicación de la documentación de los encuentros de KulturAraba Bulegoa.

Se ha desarrollado de manera **significativa**.

**Programa 3. Fomento de la diversificación financiera.**

Se han puesto en marcha varias acciones, aunque desde una perspectiva económica se aprecia que el peso principal está en los modelos de financiación tradicionales.



El programa de la diversificación financiera se ha desarrollado de manera **perceptible**.

**Línea 1. Revisión de las líneas de apoyo directo, en colaboración con una representación de las personas destinatarias.**

- + Se ha realizado durante los años 2017 y 2018.

Se ha ejecutado de manera **significativa**.

**Línea 2. Impulso del patrocinio, el mecenazgo y otras vinculaciones entre el mundo empresarial y de las fundaciones privadas con las artes y la cultura**

Se ha desarrollado de manera **nula**.

**Línea 3. Impulso del Mecenazgo de competencia**

- + Se ha realizado un informe el 2017.

Se ha desarrollado de manera **perceptible**.

**Línea 4. Fondo de apoyo para la cofinanciación en la participación de organizaciones alavesas en programas europeos o redes internacionales.**

Se ha desarrollado de una manera **nula**.

**Línea 5. Fondo para el fomento del crowdfunding combinado con estrategias de matchfunding.**

Se ha desarrollado de manera **nula**.

**Programa 4. Consolidación y modernización de organizaciones culturales.**

En conjunto ha tenido un desarrollo considerable. Al igual que ocurre en otras de las líneas, estas deben mantener su continuidad.

Se ha desarrollado de manera **significativa**.

**Línea 1. Asesoramiento y acompañamiento a organizaciones culturales y profesionales autónomos**

- + KulturAraba Bulegoa.

Se ha desarrollado de manera **significativa**.

**Línea 2. Apoyo a la consolidación de estructuras de creación contemporánea en el Territorio.**

- + Se realiza a través de Transfoko, KulturAraba Bulegoa y las convocatorias Innolaba.

Se ha ejecutado de manera **perceptible**. Requiere de acciones más específicas.

**Línea 3. Sistema de información permanente sobre oportunidades para el sector**

- + Portal web KulturAraba, KulturAraba Bulegoa y los boletines enviados desde este servicio.

Se ha desarrollado de manera **completa**.

## **Programa 5. Apoyo a la creación y a las prácticas contemporáneas.**

El apoyo a la creación se ha desarrollado de manera **significativa** siendo el programa al que más esfuerzos y presupuesto se le ha asignado.

Muchas de las líneas de trabajo se han desarrollado de manera **completa** o **significativa**.

### **Línea 1. Programa para el acceso a espacios de trabajo para creadoras y creadores. Semilleros, Fábricas de Cultura y Fábricas de Creación.**

- + Directorio de agentes e infraestructuras,
- + Convocatoria Innolaba.

Se ha desarrollado de manera **completa**.

### **Línea 2. Muestra itinerante de artes plásticas y visuales.**

- + Producción NO reproducción.
- + Itineración.
- + Convocatoria Eskualdea.

Se ha ejecutado de manera **completa**.

### **Línea 3. Becas para la creación y becas-residencia.**

Se ha desarrollado de manera **completa**.

### **Línea 4. Proyecto de creación contemporánea e igualdad.**

- + Se ejecutó al principio del Plan.
- + No tuvo continuidad.

Se ha desarrollado de manera **significativa**.

### **Línea 5. Proyecto de creación y multiculturalidad.**

- + Diversos talleres de creación colectiva.

Se ha ejecutado de manera **perceptible**.

**Línea 6. Proyecto de investigación en cultura digital, innovación cultural y cultura de la innovación, nuevas tecnologías y relación entre producción / investigación / difusión de proyectos colaborativos.**

- + Proyecto de fomento Kolore Anitzak.

Se ha desarrollado de manera **perceptible**.

**Línea 7. Impulso a la Cultura Tradicional desde la Contemporaneidad.**

- + Apoyo a la financiación de Harria.

Se ha ejecutado de manera **perceptible**.

## **Programa 6. Desarrollo de públicos y sensibilización pública**

El programa desarrollo de públicos y sensibilización pública se ha desarrollado de manera **significativa**.

Varias de las líneas de este programa se han desarrollado de manera **completa**.

**Línea 1. Evaluación de proyectos educativos existentes (TAE, Teatro llega a la Escuela.)**

- + Se han realizado las evaluaciones.
- + Un seminario en torno arte/creación-igualdad/feminismo.

Se ha desarrollado de manera **completa**.

**Línea 2. Proyecto de fomento de la creatividad entre infancia y adolescencia.**

- + Apoyo a HaziAraba y GasteFilmFest.

Se ejecutado de manera **significativa**.

**Línea 3. Impulso de encuentros transversales (cultura e integración, cultura y salud, cultura y desarrollo territorial, cultura e innovación, cultura y turismo...).**

- + Se ha trabajado con otros departamentos y servicios de Diputación Foral de Álava, sobre todo con Igualdad, con Promoción económica y Euskera.

Se ha desarrollado de una manera **perceptible**.

**Línea 4. Creación de una agenda relacional política y técnica sectorial (local, vasco, estatal, internacional)**

- + Participación en el Foro Hakoba Kultura.

Se ha desarrollado de manera **significativa**.

**Línea 5. Campaña de comunicación y formación de públicos sobre el valor de la cultura**

Se ha desarrollado de una manera **nula**.

**Línea 6. Presencia alavesa en foros sectoriales, locales, vascos, estatales e internacionales.**

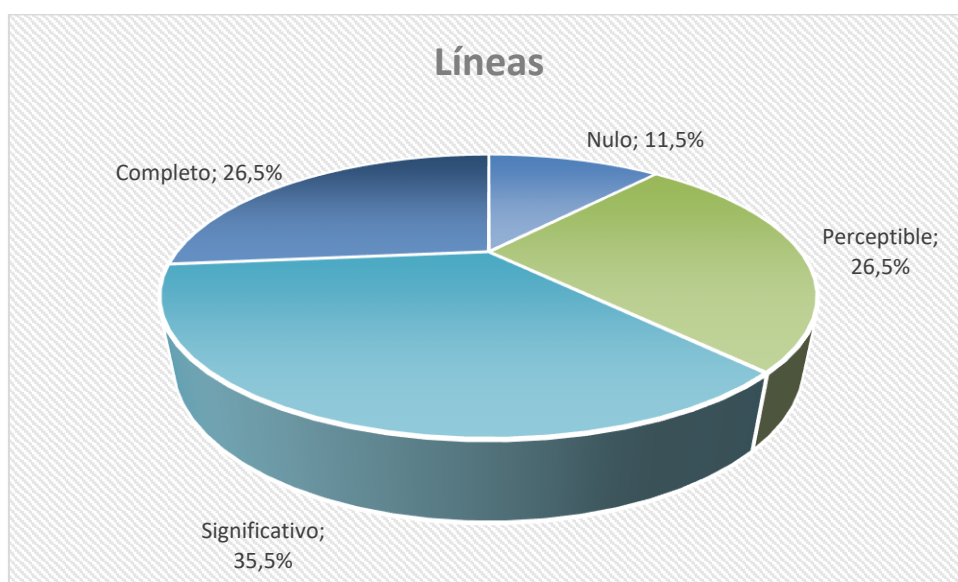
Se ha desarrollado de manera **completa**.

**Línea 7. Impulso de la inclusión y la adecuación del enfoque de género en la creación artística y en la formación y sensibilización de públicos.**

Se ha desarrollado de manera **completa**.

## Grado de desarrollo de las líneas.

- + El **11.5%** de las líneas se han ejecutado de manera **nula**.
- + El **26.5%** de las líneas han sido ejecutadas de forma **perceptible**.
- + El **35.5%** de las líneas se han ejecutado de manera **significativa**
- + El **26.5%** de las líneas se han ejecutado de manera **completa**.



Como puede apreciarse en los datos expuestos en este apartado, de las líneas establecidas en el Plan, suponen un porcentaje bajo las que no han sido desarrolladas. Se trata de cuatro acciones que se decidió no desarrollar desde el inicio de implementación del Plan. Casi el 30% de las líneas se han desarrollado de manera completa y el 60% de las líneas se ha desarrollado significativa o perceptible.

## PRESUPUESTO Y GASTO.

Según los datos de **presupuesto asignado** a la implementación del Plan se aprecia que ha habido una apuesta decidida, habida cuenta del incremento presupuestario a lo largo de los años de vigencia del Plan.

Se presenta una tabla con los importes destinados a la implementación del Plan.

| AÑO | PRESUPUESTO PLAN |
|-----|------------------|
|-----|------------------|

|       |               |
|-------|---------------|
| 2017  | 160.000,00 €  |
| 2018  | 201.000,00 €  |
| 2019  | 201.000,00 €  |
| 2020* | 218.000,00 €* |

\*El año 2020, fue un año de cambios e incertidumbre a raíz de la situación generada por la pandemia. Si bien el presupuesto inicial aprobado para el año 2020 fue de 218.000,00€, los reajustes económicos realizados para hacer frente a la emergencia sanitaria hicieron mermar dicho presupuesto hasta los 131.000,00€. Este hecho supuso un duro golpe para el desarrollo del Plan al contar así con el presupuesto más bajo de todos los años de vigencia de este.

Hay que señalar que, si bien no es un presupuesto dirigido al propio Plan, desde el Departamento de Cultura durante el ejercicio 2020 y ante la situación dramática originada por la COVID-19, se puso en marcha el Plan A, un programa extraordinario de ayudas para hacer frente a la situación que el COVID-19 ha generado en el sector cultural. El Plan A contó con una dotación de 634.800,00€ y el Bono Cultura, que también se lanzó en 2020 para ayudar al sector, con una cuantía de 55.000€. Ambos programas sumados al presupuesto final del Plan, supusieron un total de 820.800,00€ dedicados a la cultura, el presupuesto más alto de los últimos años.

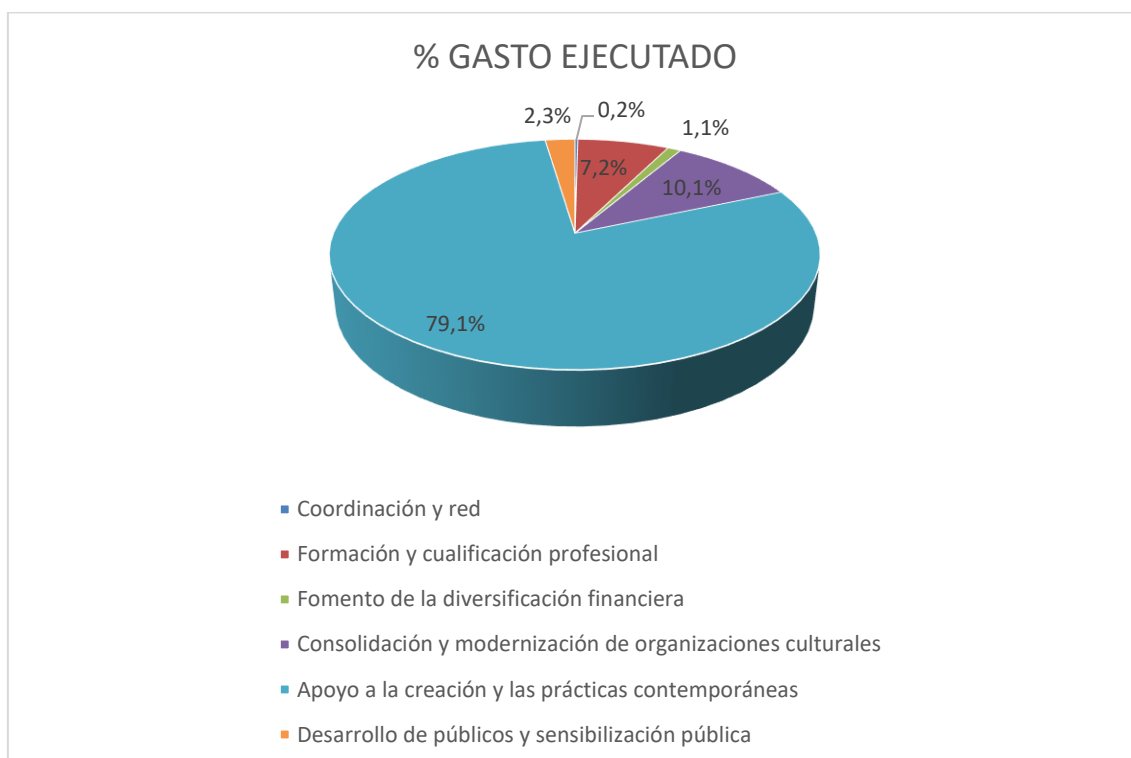


En el siguiente gráfico se presenta un desglose por programas del **gasto ejecutado**, según los datos de los que se dispone.

| PROGRAMA   | % GASTO EJECUTADO |
|--|-------------------|
| Coordinación y red   | 0,2%              |
| Formación y cualificación profesional                      | 7,2%              |
| Fomento de la diversificación financiera                   | 1,1%              |
| Consolidación y modernización de organizaciones culturales | 10,1%             |
| Apoyo a la creación y las prácticas contemporáneas         | 79,1%             |
| Desarrollo de públicos y sensibilización pública           | 2,3%              |
| <b>TOTAL</b>   | <b>100,0%</b>     |

Del total del gasto ejecutado casi 8 de cada 10 euros de gasto se han destinado a acciones relacionadas con el apoyo a la creación y a prácticas contemporáneas. Si a esto le sumamos el gasto destinado a programas dirigidos al desarrollo del sector, el gasto ejecutado está por encima del 97%. Es decir, 9 de cada 10 € gastados se destinan al desarrollo del sector.

Por el contrario, el bajo gasto destinado al programa de coordinación y red se puede interpretar como un esfuerzo a nivel interno desde el Servicio de Acción Cultural, que ha asumido la dirección y desarrollo del plan con recursos propios. Argumentando en sentido contrario, se puede concluir que no ha tenido el desarrollo suficiente, probablemente debido a la falta de personal del Servicio de Acción Cultural.





## TERRITORIALIDAD

En cuanto a la territorialidad, de las 30 líneas desarrolladas, se identifican 15 de ellas como desplazables a diferentes municipios del Territorio por la tipología de actividades.

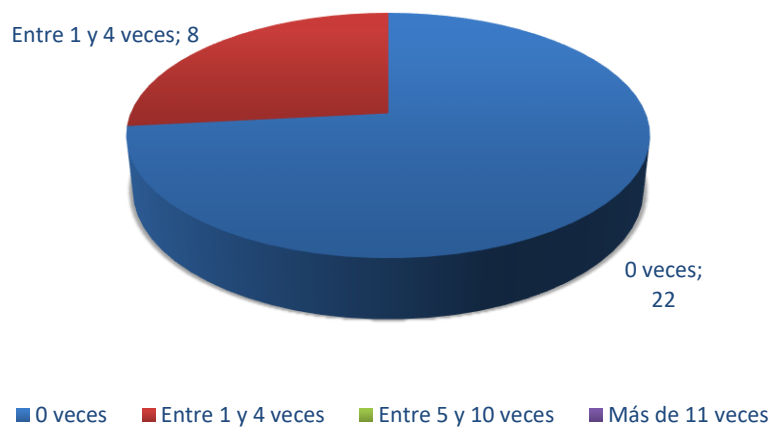
Se realizan desplazamientos de actividad ligadas al Plan a 21 municipios. 13 de más de 1000 habitantes y 8 de menos de 1000, de acuerdo con los datos demográficos consultados en febrero de 2021.

De los 22 municipios (incluido Vitoria-Gasteiz) del Territorio con más de mil habitantes, se realizan actividades en 14 de ellos, además de en otros 8 municipios de menos de mil habitantes.

Los siguientes gráficos muestran las veces que se ha actuado en los municipios.



### Visitas a municipios de menos de 1000 habitantes



Por otro lado, si se observan las actividades que se han desarrollado dirigidas al público general, la distribución está más repartida y la mitad de los municipios a los que se acude son de menos de 1000 habitantes. De todos los municipios solo se repiten Amurrio, con tres actividades y Agurain, con dos.

En cuanto al concepto de territorialidad, se debe tener en cuenta varios aspectos. Por un lado, en una temporalidad de tres años de desarrollo del Plan, realizar una acción puntual no es suficiente para considerar que se ha llegado a un desarrollo territorial significativo.

Además, la territorialidad debe tener una lectura más profunda que supere el hecho de descentralizar actividades que se desarrollan e idean en Vitoria-Gasteiz para impulsar y fomentar otras que se desarrollen en municipios del Territorio. En este sentido, es fundamental seguir avanzando en el Programa de coordinación y red.

# GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL PECA

---

Atendiendo a la estructura que refleja el Plan, que es la siguiente:

- + 4 retos
- + 6 programas
- + 34 líneas
- + a través de 37 acciones.

De los 6 programas existentes, todos ellos están directamente ligados al reto 2 “**Desarrollo sectorial**”. De esos 6 programas, cuatro de ellos de manera exclusiva y los otros dos (primero “Coordinación y red” y sexto “Desarrollo de públicos y sensibilización pública”) abren el abanico hacia otros retos.

Desde una perspectiva de largo plazo, donde se podría acometer el trabajo por fases, una lógica operativa diría que es el reto en el que habría que incidir inicialmente puesto que es la base tractora para el desarrollo de los otros retos. Atendiendo a un Plan a cuatro años se podría haber planificado centrando los esfuerzos en este único reto.

De cara a valorar de qué manera se ha trabajado en cada uno de los retos durante los años de vigencia del PECA, hemos elaborado la siguiente tabla dónde se indica el número de acciones que se vinculan a cada reto.

En el caso en el que una misma acción alimente varias líneas, en la contabilización de las acciones respecto a los retos, solo se ha tenido en cuenta una vez.

| Retos   | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|------|------|------|------|
| Incrementar la percepción social del valor de la cultura      | 5    | 9    | 5    | 5    |
| Atender al desarrollo del sector cultural y creativo          | 9    | 20   | 15   | 12   |
| Atender al desarrollo cultural equilibrado del territorio     | 6    | 14   | 11   | 9    |
| Situar la política cultural en la estrategia global de la DFA | 2    | 6    | 6    | 4    |

Durante los tres años de vigencia del Plan, se ve un claro aumento de la actividad realizada, exceptuando en el año 2020 debido a su singularidad.

- + El primero de los años es el año con una menor actividad, dado que es necesario un tiempo para asimilar, planificar y preparar los cambios que supone la implementación del Plan.
- + El año 2018 es el año del salto en cuanto a número de actividades. De entre los objetivos, destaca sobre todo la Atención al desarrollo del sector cultural y creativo.
- + En 2018 se cierran 3 líneas por haberse cumplido completamente.
- + El 2019 mantienen la tendencia surgida en el 2018.
- + En el 2020, la actividad ha sido significativamente menor que en los años anteriores, en parte por la excepcionalidad y condicionantes que han surgido a raíz de el Covid-19.
- + Como contrapunto, en el 2020 se lanza el Plan A de ayudas al sector cultural.

## POR RETOS

---

A la hora de presentar los resultados obtenidos, vamos a seguir la estructura de los cuatro principales retos que definía el PECA.

## **Reto 1. Incrementar la percepción social del valor de la cultura.**

Si bien se han desarrollado proyectos y acciones en este sentido, hoy falta mucho recorrido hasta llegar al estado deseado y situar la cultura en el lugar que se merece. Se entiende que siendo el primer Plan, el trabajo realizado es suficiente y marca una línea de cara al futuro que habrá que seguir revisando y contrastando con las personas usuarias y los agentes culturales para corregir las desviaciones que puedan ir surgiendo.

## **Reto 2. Atender al desarrollo del sector cultural y creativo.**

Durante el plazo de vigencia del PECA, la mayoría de las actividades realizadas estaban destinadas a atender el desarrollo del sector cultural y creativo. Se han puesto un gran número de proyectos variados a disposición del sector para que este pueda desarrollarse. Estos proyectos de carácter formativo, financiero y de asesoramiento, son la base desde la que muchos agentes pueden continuar desarrollando sus proyectos. Es necesario continuar con el trabajo iniciado sofisticando y profundizando cada vez más en los proyectos lanzados para adecuarse a las nuevas necesidades del sector cultural.

A raíz de la situación generada por el COVID-19, se han lanzado de manera extraordinaria el paquete de ayudas denominadas Plan A. Estas ayudas, buscan impulsar a los agentes culturales del territorio para afrontar la situación económica actual generada. La gran novedad de estas ayudas es que se han gestionado directamente desde el Departamento de Cultura en lugar de hacerlo desde promoción económica. Esto, supone un mayor impulso al sector dado que en muchas de las convocatorias lanzadas desde promoción económica, los agentes culturales no son valorados atendiendo a la singularidad de sus proyectos y salen perjudicados en comparación con los otros sectores económicos.

## **Reto 3. Atender al desarrollo cultural equilibrado del territorio.**

Se han programado actividades por todo el territorio Histórico de Álava y se ha tratado de romper con la centralidad de Vitoria-Gasteiz. Es cierto que las actividades y la programación no han llegado de la misma manera a todos los municipios, siendo el norte de Álava dónde se han centrado más los esfuerzos. Este hecho coincide con la distribución de la población por el territorio por lo que se entiende que está dentro de la normalidad.

De cara a próximos planes, por un lado, se podría valorar la discriminación positiva hacia aquellos municipios y cuadrillas con menor densidad poblacional y plantear acciones coordinadas en las cuadrillas, facilitando el traslado desde los diferentes puntos de la cuadrilla al municipio en el que se realiza la actividad y, por otro lado, seguir desarrollando el programa de coordinación y red para impulsar con agentes locales la dinamización cultural en los ámbitos formación, creación, exhibición.

## **Reto 4. Situar la política cultural en la estrategia global de DFA.**

Esta línea es, en base a los datos recogidos, la línea que menos se ha desarrollado. Esto puede haber ocurrido en parte por la intangibilidad y novedad del concepto cultura como cuarto pilar de desarrollo sostenible, frente a ámbitos más tradicionalmente considerados estratégicos, más tangibles. Por otra parte, la gran rotación que ha sufrido el Servicio Acción Cultural puede haber dificultado el desarrollo de un proyecto a largo plazo como es este reto.

Es verdad que el Plan contó con la participación de diversos agentes, tanto internos como externos, pero esta participación no ha tenido un seguimiento real en los años siguientes a la elaboración del Plan. Por un lado, la participación de los agentes internos de la DFA no ha sido tan intensiva como define el Plan; en el 2020 muchas personas del Departamento de Cultura no conocían ni tenían ninguna vinculación con el PECA, si bien muchas de las acciones y los programas desarrollados por estos otros servicios buscaban en esencia dar respuesta a los mismo retos y objetivos que los planteados en el PECA. Esto ha supuesto que se pierda la oportunidad de empezar a colaborar en algunos proyectos con otros departamentos y áreas de la DFA e incluso de ir modificando los proyectos actuales.

Mención aparte merece la relación con los agentes territoriales. Con estos agentes, si se ha mantenido un foro regular de encuentro en el que se han trabajado aspectos técnicos. Sería conveniente avanzar en la relación que se tiene con los agentes territoriales para que se puedan empezar a trabajar aspectos más estratégicos como la colaboración en la puesta en marcha de proyectos, la facilitación de un espacio de coordinación entre los diferentes planes estratégicos y la modificación de los actuales proyectos en función de las demandas y necesidades detectadas en este foro.

Para que el PECA pueda ser un plan que incida en la estrategia de las políticas públicas de la Diputación Foral de Álava, es necesario que el PECA englobe al menos a todo el Departamento cultural y no solo al Servicio de Acción Cultural.

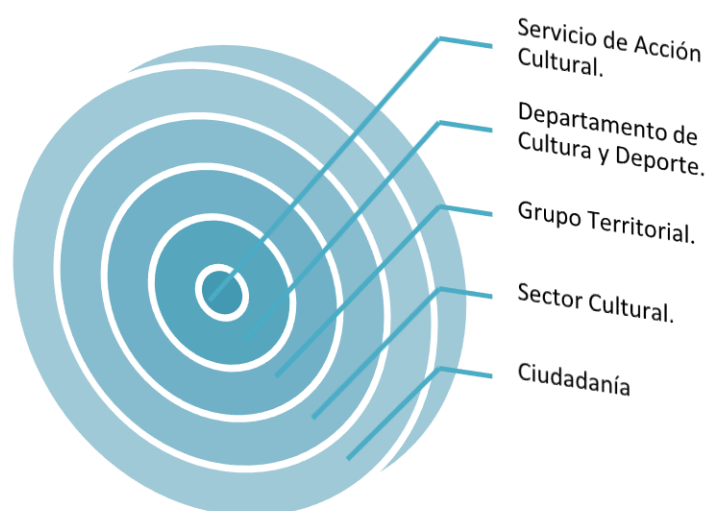
# CONCLUSIONES GENERALES

---

Desde una dimensión organizativa, el PECA ha sido el primer plan de cultura que ha tenido la Diputación Foral de Álava y este hecho, en sí mismo, ya es algo positivo y a destacar. Disponer de un plan estratégico es importante para centrar el foco de la actividad de la institución, dar coherencia a las acciones realizadas en relación con los objetivos y generar un relato. Es una manera adecuada para poder orientar de manera estructurada y lógica el trabajo realizado desde la institución hacia los agentes culturales y la ciudadanía.

Este Plan se construía en base a cinco pilares;

1. Servicio de Acción Cultural.
2. Departamento de Cultura y Deporte.
3. Grupo Territorial.
4. Sector Cultural.
5. Ciudadanía.



El PECA se implementa desde el liderazgo del Servicio de Acción Cultural. Sitúa a este Servicio en el centro del Plan. Este Servicio ha sido el responsable del desarrollo de la totalidad de las líneas de acción y programas que derivan del PECA además de construir los espacios de colaboración con el resto de los agentes.

Durante el periodo de vigencia del PECA, han sido muchos los cambios que se han vivido dentro del Departamento de Cultura, tanto a nivel técnico como político, lo que ha condicionado la creación de los espacios de relación con el resto de los agentes, si bien se han desarrollado los programas previstos en un inicio.

En el momento de elaborar el PECA, el equipo estaba formado por cinco personas de nivel técnico junto a dos administrativas. En el 2020 el equipo mantiene esta misma estructura, aunque solo una de las técnicas que formó parte de la redacción del Plan sigue en el equipo. Con las nuevas incorporaciones, es necesario un periodo de adaptación de las personas recién incorporadas a la dinámica de trabajo del Servicio y a las que el PECA proponía. Este hecho ha supuesto tener que abordar el trabajo a un menor ritmo del inicialmente previsto.



El Departamento de Cultura y Deporte, siendo el segundo pilar sobre el que se apoya el PECA, no ha tenido el protagonismo que hubiera sido deseable. En este aspecto, el no haber tenido en cuenta la totalidad del Departamento desde la propia elaboración del PECA y centrarse sólo en uno de sus servicios, ha supuesto una muy baja implicación del resto de servicios del Departamento para el desarrollo del Plan. Sorprende cómo muchos de los programas desarrollados no se conocen en algunos servicios del Departamento y en algunos casos, ni siquiera se conoce la existencia del propio Plan.

Desde el punto de vista de implementación de programas y actividades, puede constatarse que todas ellas han estado alineadas a los retos establecidos en el PECA, dando varias de ellas respuesta a dos o más retos. Además, existe una valoración muy positiva por parte de los agentes que han participado en ellas, recogidas en el Informe Plan Estratégico Cultura de Álava. Sin embargo, la percepción generalizada de cambio o avance por parte del sector cultural del territorio es limitada ya que se percibe únicamente en ámbitos muy concretos. Procede ampliar este conocimiento por parte de aquellos agentes a quienes el Plan afecta y realizar acciones que permitan aumentar esa percepción de cambio. Acciones o bien novedosas, bien escaladas. No se debe olvidar que es el movimiento lo que se percibe con mayor fuerza. Aquello que permanece puede ser adecuado, pero difícilmente percibido.

El principal factor para la escasa percepción por parte del sector deviene del amplio alcance de los retos y de no haber establecido objetivos o metas intermedios de cara a poder hacer un seguimiento más exhaustivo. Esto contrasta con la percepción de vigencia de los retos, lo que en clave de oportunidad se entiende como posibilidad real de seguir avanzando en estos mismos retos ampliándolos al resto de los servicios del Departamento e incorporando, de manera activa, a los agentes territoriales y sectoriales. Se ve necesaria una adecuación de los retos por parte de los diferentes servicios del Departamento manteniendo la misma filosofía con la que se redactaron. Queda una gran parte del Plan por desarrollar; hay mucho desarrollo deseable y prometedor.

Esta irradiación hacia el resto de los servicios del Departamento y agentes culturales y territoriales permitiría que el Plan pudiera disponer de más recursos para su despliegue, así como una mayor visibilidad.

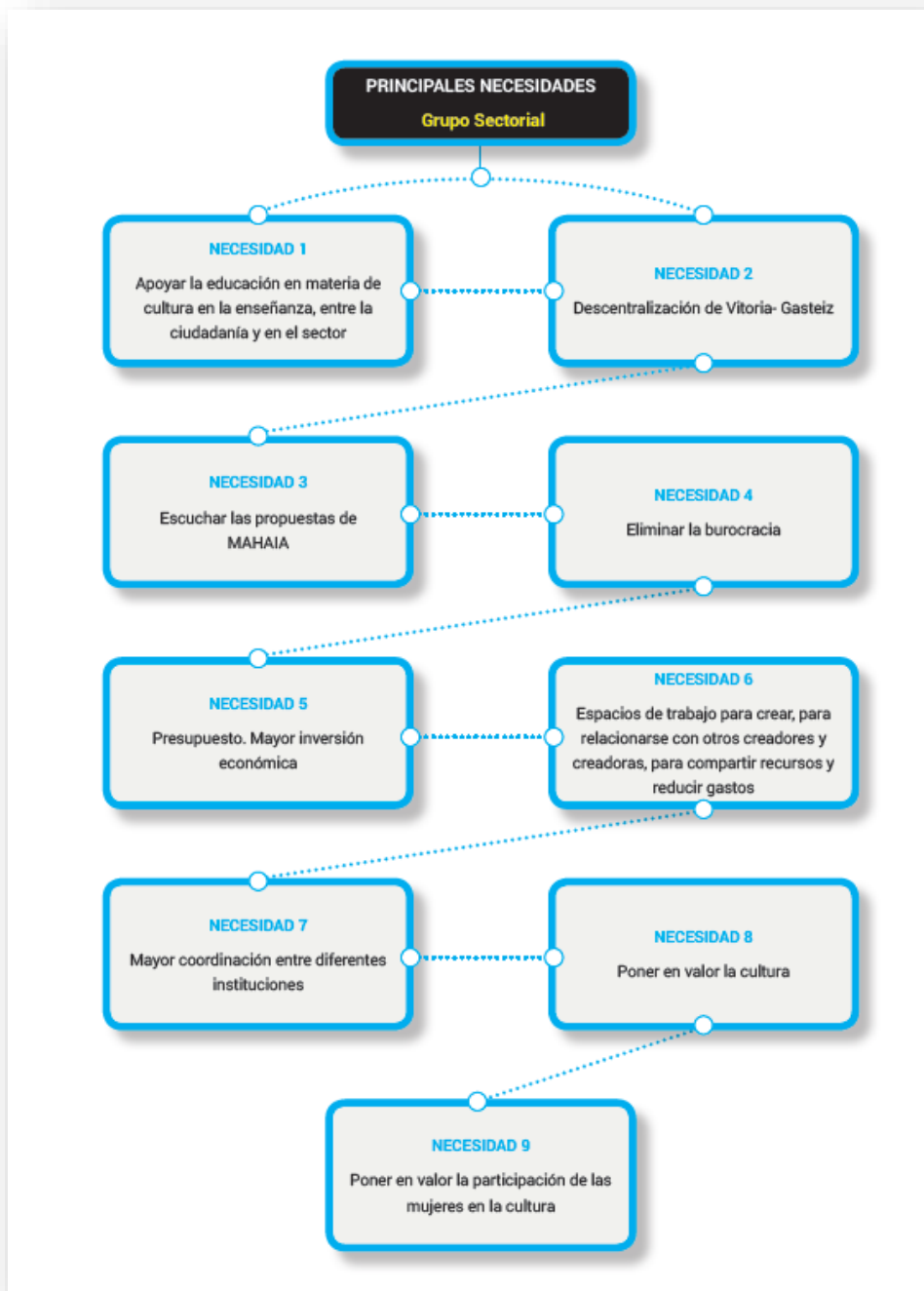
Dicho de otra manera, antes de comenzar un nuevo proceso de reflexión, se ve adecuada una profundización y extensión al resto del Departamento del trabajo actual. Aunque los retos fueron concebidos para el conjunto del Territorio Histórico, han sido desarrollados desde el Servicio de Acción cultural, por tanto, el reto a corto plazo sería la apertura del Plan a los cuatro pilares (resto de servicios del Departamento, agentes culturales, agentes territoriales y ciudadanía) estableciendo objetivos intermedios de resultados para cada una de las líneas, así como el establecimiento de los indicadores de impacto que se pretenden tanto a nivel de sector como a nivel de territorio.

Por otra parte, es aconsejable mejorar la comunicación del Plan, tal y como reflejan las respuestas al cuestionario sectorial, donde se refleja el desconocimiento de la existencia de este. Esto puede ser un factor añadido a la baja percepción de cambio. Sería interesante seguir incidiendo en el desarrollo de la marca KulturAraba ligada al Plan y a los diferentes ámbitos de este de cara a mejorar el posicionamiento y visibilidad del trabajo realizado.

# **ACTUALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO DEL SECTOR CULTURAL**

---

El documento de Plan estratégico recoge las necesidades del sector en el momento en el que se redactó, en el año 2017. A continuación pegamos el esquema que sintetiza estas necesidades:



Si se realiza una comparativa de las necesidades recogidas en el año 2017 y este último año, muchas de ellas siguen siendo hoy en día prácticamente las mismas, si bien es cierto que en algunos de los ámbitos existe una leve mejoría de percepción.

Esta no modificación sustancial intuimos que está causada principalmente por dos factores: el primero, que las necesidades que se planteaban, en su gran mayoría, corresponden a las grandes reclamaciones del sector cultural en general y aun avanzando en ellas, debido al ingente trabajo a realizar en esas líneas, es complicado tener un cambio de percepción sustancial en los años de vigencia del Plan. El segundo factor tiene que ver con el momento en el que se realiza esta comparativa, en plena pandemia y con un sector más debilitado aún de lo que venía estando, el estado anímico de las personas no permite una percepción positiva de lo bueno anterior.

A continuación, realizamos un análisis comparativo pormenorizado de los ámbitos que de necesidad planteados:

Se sigue considerando como prioritario, trabajar la **educación en materia de cultura desde edades tempranas**. Se asume que la sensibilización y el gusto por las artes en especial y por la cultura en general se crea y se fortalece desde edades tempranas de la infancia y la juventud. Por ello, las instituciones y organizaciones del sector cultural deben trabajar con la mirada puesta en el futuro, desarrollando mayores muestras de compromiso con la educación y el acceso a la cultura.

La asignatura pendiente sigue siendo entender la cultura como elemento clave para el desarrollo social y desde ahí, llegar a la gente. Esta labor deberá ser asumida tanto por las instituciones como por los profesionales de la cultura.

En este sentido, la Diputación ha puesto en marcha diferentes líneas y consideramos que se debería seguir trabajando y comunicando el resultado.

Existe una mayor **descentralización de la oferta cultural**, muchos de los programas diseñados superan el marco municipal de Vitoria-Gasteiz realizándose también en otros municipios del Territorio. Gracias a los foros de coordinación con los agentes territoriales, se está trabajando para impulsar proyectos desarrollados en el Territorio. El Departamento debería realizar mayor esfuerzo en la comunicación de las programaciones a los municipios para facilitar este impulso a los agentes locales. Varios agentes coinciden en la necesidad de promover aquellos programas singulares que se desarrollan en Álava.

En cuanto a la necesidad una **mayor coordinación interinstitucional**, si bien en los cuestionarios no se hace mención sobre ello, podemos destacar el importante trabajo que se está realizando en torno a este ámbito. La colaboración con otras instituciones, así como el esfuerzo desde el Departamento de hacer conexiones y trabajar con otras instituciones y departamentos, haciéndoles partícipes de sus proyectos es algo que podría empezar a ser considerado como “buena práctica”.

La necesidad detectada, sobre **necesidad de financiación y recursos espaciales** que pudieran fomentar la relación entre los agentes y optimizar los recursos. La petición de una mayor inversión sigue siendo una constante del sector. Si estudiamos los presupuestos de ellos últimos 4 años, vemos una discreta subida económica. En cuanto a los recursos espaciales no existe una línea específica trabajada para ellos. En este sentido, la oficina de KulturAraba cuenta entre sus objetivos el generar espacios efímeros de relación e interconexión.

Una vez realizado un recorrido comparativo del diagnóstico del 2017, este se completa con la información recabada desde el servicio KulturAraba bulegoa, promovido por la Diputación Foral de Álava en colaboración con el Ayuntamiento de Vitoria.

Álava, cuenta con un sector cultural activo y con un amplio número de agentes creando proyectos, pero con escasas condiciones para la profesionalización y sostenibilidad de estos. Entre las condiciones necesarias para realizar el camino a la profesionalización y llegar a generar actividad sostenible, se identifican 3 ámbitos principales que deben ser atendidos:

- + Diversificación de las fuentes de financiación.
- + Información y Formación (especialmente en ámbitos como, la gestión, legalidad y fiscalidad, y la comunicación)
- + Generación de Espacios para la creación y el encuentro.

Se considera interesante realizar una sesión de diagnóstico-construcción, que aporte información concreta del momento que están viviendo los agentes para extraer conclusiones más allá de su situación financiera.

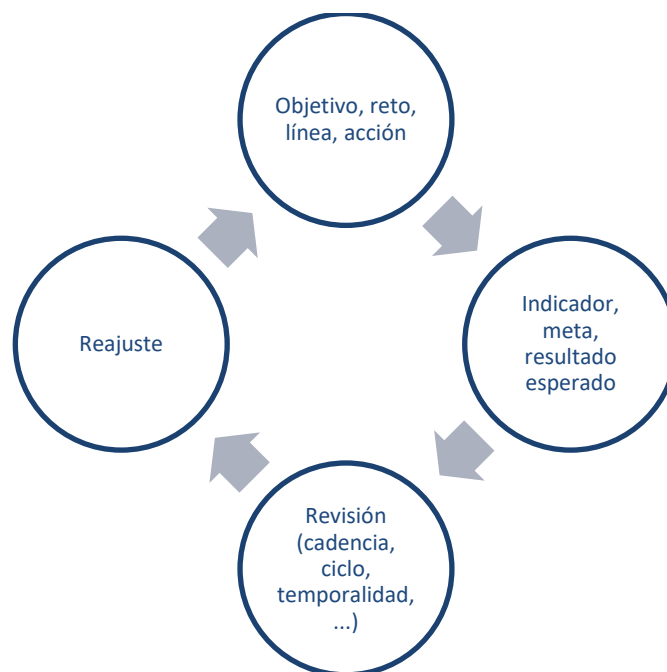
# **PROPUESTAS Y HERRAMIENTAS PARA UN MEJOR SEGUIMIENTO DEL PLAN**

---

El seguimiento y la medición de las actividades es uno de los grandes retos en las dinámicas de los sectores culturales y creativos.

Siendo un elemento clave, es un factor que suele plantearse en una fase operativa o de implementación de la estrategia, cuando en rigor debería estar presente desde el propio diseño y formulación de la estrategia.

En este sentido planteamos un esquema sencillo que muestra la lógica de la incorporación de la evaluación desde el propio diseño estratégico:



Así, cada objetivo, reto, acción, línea debería estar asociado a un indicador, una meta, un resultado esperado que debe ser revisado con una temporalidad concreta de cara a conocer el grado de consecución de los objetivos y/o las desviaciones y poder tomar las medidas correctoras o las decisiones para reajustar la estrategia o la propia acción.

Los principales objetivos del seguimiento y la evaluación, actualmente orientados a resultados son:

- + Mejorar el aprendizaje colectivo en materia de implementación del Plan.
- + Asegurar la toma de decisiones basada en datos.
- + Fortalecer la capacidad en cada de las áreas o ámbitos de la organización.

En definitiva, se trata de ligar el resultado esperado con cada acción a un dato que nos ayude a tomar mejores decisiones, tanto desde un punto de vista sintético como global.

Algunas claves a la hora de establecer los indicadores pueden ser las siguientes:

- + Establecer líneas de partida y resultados esperados o metas:

La línea de partida es la situación antes de iniciar el proceso o en el momento de iniciarlo, es decir, el programa o actividad, que marca el punto de partida del seguimiento de resultados. La meta o el resultado esperado es la situación que se prevé al final del proceso.

En planes a largo plazo es interesante poder establecer metas intermedias y finalistas, de manera que el seguimiento sea más sencillo de realizar.

+ Utilizar indicadores aproximados, si es necesario:

El costo, complejidad y oportunidad de la obtención de datos pueden impedir directamente que se mida un resultado, en cuyo caso indicadores aproximados pueden indicar tendencias y/o correlaciones y hacer que los responsables de la organización identifiquen problemas potenciales o áreas en las que ha habido éxito.

Es importante diferenciar entre los indicadores cuantitativos y los cualitativos. Tanto los indicadores cuantitativos como los cualitativos deben seleccionarse basándose en las características específicas del resultado que se quiera obtener.

+ Limitar el número de indicadores de seguimiento y evaluación:

El exceso de indicadores suele ser contraproducente. Con la información disponible deben elaborarse algunos pocos indicadores que sirvan para conocer si lo planificado se está cumpliendo o no y porqué. Ser selectivo implica lograr un equilibrio entre lo que se debe medir y lo que se puede medir.

No se trata tanto de crear un panel de indicadores que sea inabordable, sino de tener claro el para qué de la medición y seleccionar aquellos indicadores que mejor sirvan para medir eso que queremos medir. Ir generando las dinámicas para crear una cultura de la medición y evaluación basada en los datos es el objetivo fundamental de la gestión en el ámbito de la cultura. Se trata de trasladar la importancia de la medición, mediante una labor pedagógica y comunicativa que incida en la sensibilización de los agentes para su aportación a las diferentes herramientas y procesos de evaluación.

A la hora de definir indicadores, además, debemos considerar que un plan no solamente persigue cumplir unos objetivos; sino también generar diferentes impactos. Será necesario, por tanto, establecer indicadores para conocer el impacto conseguido. Es cierto que los impactos suelen darse a medio-largo plazo y que hay que diferenciarlos de los resultados ligados a los objetivos, sin embargo es vital mantener la atención sobre ellos y poder concretar así indicadores que los midan.

Además de la formulación y definición de indicadores, las herramientas o instrumentos para hacer seguimiento y evaluación son muy diversas;

- + Entrevistas en profundidad.
- + Encuestas.
- + Estudios e informes de sector.
- + Sesiones de trabajo presenciales.
- + ...



Una herramienta muy sencilla y útil para poder comenzar a trabajar la evaluación de planes es el Cuadro de Mando Integral. Es una herramienta que sirve como espejo para que la dirección de las organizaciones pueda medir si se está cumpliendo lo establecido en la estrategia de esta. Además, ayuda a tomar decisiones rápidas cuando es dinámica y se actualiza con frecuencia.

En cualquier caso, se debe tener en consideración que se trata sólo de una herramienta y que debe ser algo que nos ayude a conocer más y mejor nuestro proyecto a la vez que nos facilite la toma de decisiones.

En este sentido el Cuadro de Mando Integral debe ser algo dinámico y en permanente revisión y modificación de acuerdo con los cambios que se van dando en la actividad ordinaria.

# **ANEXO I: APORTACIONES MESA**

---

La evaluación que se ha realizado el Plan se ha presentado a la Mesa de Cultura para recoger e incorporar sus aportaciones como agente destacado tanto en la elaboración como en el seguimiento que se ha realizado del mismo durante este tiempo.

De cara a recoger las aportaciones, se ha utilizado la herramienta de evaluación rápida MOTOROLA que consiste en responder a las siguientes cuatro preguntas.

1. ¿Qué se ha hecho bien?
2. ¿Qué se puede mejorar?
3. ¿Qué aprendizajes hemos extraído de cara al futuro?
4. ¿Cuáles serían los próximos pasos a dar?

Se extrae de las respuestas obtenidas, así como de la conversación generada tras la presentación, que las participantes de la mesa ven con buenos ojos el propio hecho de haber tenido un primer Plan y haber contado con la participación de diferentes agentes tanto en la propia elaboración como en la coordinación y seguimiento posterior. En este sentido, en opinión de los agentes, la participación que la propia mesa ha tenido podría haber sido mayor y se pide que tenga a futuro un formato más flexible.

Se pide impulsar más la comunicación de las acciones del Plan así como del propio Plan en sí mismo y dotar de recursos suficientes para que pueda generar el impacto deseado en el Territorio. Es necesario establecer unas prioridades claras en las que poder focalizar las acciones para aumentar el impacto en sector cultural.

De cara al futuro, es necesario continuar con el trabajo realizado durante estos primeros años. Se considera importante facilitar grupos de coordinación más ágiles y eficientes que ayuden a desarrollar las actividades del Plan y dar a los agentes mayor protagonismo en su desarrollo.

A continuación, compartimos las respuestas obtenidas a la evaluación MOTOROLA.

### **¿Qué se ha hecho bien?**

- + Generar un espacio para la escucha y la discusión sobre las necesidades de la política cultural del territorio.
- + Detectar las debilidades y carencias.
- + Agrupar al sector en torno a un plan, consiguiendo cierta coordinación público-privada que ha permitido conocimiento mutuo y empatizar con el distinto, con el otro.
- + El hecho de crear una mesa de seguimiento está bien.
- + Empezar es muy importante.
- + Es fundamental una dinámica de reflexión sobre la cultura en Araba.
- + Contar con una representación plural y diversificada.
- + Contar con diferentes perfiles y entidades culturales para el desarrollo del Plan.
- + Haber escuchado e integrado varias de las opiniones y aportaciones.
- + Tratar de responder a la compleja situación vivida en 2020.
- + Tratar de atender a la diversidad del territorio, involucrando a las distintas cuadrillas etc.
- + Diseñar y poner en marcha la plataforma web.
- + Plantear la renovación de un plan.
- + Formación.
- + El proceso mismo del desarrollo del PECA.
- + El intento de crear el entorno de participación entre técnicos, agentes...

- + Coordinación y redes
- + Formación (Ibilbidean)
- + Que haya sido participado desde los orígenes.
- + Formación continua.
- + Elaboración propia y participada.
- + Seguimiento.
- + Consolidación del sector como agente económico y generador de riqueza.
- + Reconocimiento del producto autóctono
- + Capacidad de reacción ante situación desfavorecida.
- + Se ha hecho el proceso de elaboración del Plan de manera participativa.
- + Buenas propuestas y medidas en tiempos de Covid.
- + Trabajo esencial con el sector.
- + Unir el sector con un objetivo continuo.
- + Ha significado conocernos o relacionarnos. (En un herrialde tan pequeño las personas del ámbito de la cultura no nos conocíamos.)
- + Trabajo en red.

### **¿Qué se puede mejorar?**

- + Un seguimiento más actualizado y profundo, un colectivo mixto algo más real.
- + Continuidad de los programas base, que no quede en actividades puntuales ni superficiales.
- + La planificación estratégica debería servir como guía esencialmente para la organización que lo lidera e impulsa (DFA) y en torno a ellos alinear relaciones y trabajo conjunto.
- + Evitar que estas mesas se conviertan en una cortina de humo
- + Redimensionar el propio concepto de “Plan estratégico” para que de verdad lo sea y no quede en algo “anecdótico”.
- + Un trabajo más continuado de la propia mesa y de los grupos de trabajo más ágiles.
- + Dar estabilidad a estos grupos de trabajo.
- + Y que no sean solo grupos consultivos, sino que haya cierta vocación de co-gestión.
- + Ampliar los agentes implicados.
- + Mejorar los canales de comunicación.
- + Trabajar para dar menor protagonismo a los agentes institucionales.
- + Incorporar otros ámbitos culturales menos conocidos.
- + Dar mayor difusión al Plan.
- + Llevar a la práctica el Plan. Que no quede en un documento teórico.
- + Escuchar más a los agentes pequeños.
- + Incidir más en el valor estructural de la cultura, promoción de públicos...
- + Más partidas económicas.
- + Mayor participación
- + Menos teoría, más real.
- + Implicación de todos los sectores = agentes/técnicos/políticos.
- + Mayor conocimiento del Plan por todos estos sectores.
- + Las relaciones de trabajo intersectorial.
- + El desarrollo de nuevas tecnologías adaptadas a la cultura.
- + La comunicación del Plan.
- + El camino hacia donde...

- + Establecer indicadores en el aterrizaje.
- + No limitar a 4 años.
- + Pensar en una hoja de ruta más a largo plazo.
- + No solo contar con acción cultural.
- + Documento extenso y cualquiera aceptara más que el Plan estratégico actual.
- + Contexto nuevo, nuevo Plan, con ODS y medible.
- + Marcar puntos estratégicos medibles y asumibles.
- + Financiación adecuada.
- + Aumentar la percepción de la cultura como bien necesario.
- + Consolidación del proyecto en fundamento.
- + Actuar para consolidar apuestas políticas más allá de coyuntura de gobierno.
- + Hacer propuestas para los públicos.
- + Trabajar para la cultura sea un sector económico reconocido por la sociedad.
- + Grupos más ágiles de trabajo.
- + Canales de comunicación con conocidos y con una gran accesibilidad.

### **¿Qué aprendizajes hemos extraído de cara al futuro?**

- + La periodicidad y la dinámica de la mesa no ha sido todo lo productiva que debería haber sido. Los profesionales de diferentes colectivos reunidos en la Mesa podrían haber aportado mucho más de haberse encargado de interpretar de manera más activa.
- + Las expectativas son diversas, y distintas. Por tanto, se debería acordar bien desde el principio donde se quiere poner el foco y hasta donde se puede llegar. Ello con la finalidad de no crear falsas expectativas.
- + Que la historia se repite. Estos procesos se repiten una y otra vez, pasan las legislaturas y se desactivan los agentes que participan.
- + La transcendencia de la coyuntura socioeconómica de cada momento (el COVID 19 es el ejemplo más evidente)
- + Es necesario impulsar la motivación hacia la cultura.
- + Diferencias que existen dentro del territorio y la necesidad de dar respuesta.
- + Gran desconocimiento del Plan por gran parte de los agentes implicados (o que deberíamos estar implicados)
- + Necesidad de acercar el Plan y sus acciones a todo el territorio.
- + Es posible crear nuevos modelos de trabajo y de intervención.
- + Trabajar la cultura selectivamente = líneas transversales.
- + Que todo es mejorable y que de todo se aprende.
- + Las críticas sin dar una solución no son válidas.
- + Somos capaces de reinventar, de flexibilizar ante situaciones complejas.
- + Un plan debe ser una hoja de ruta para mirar a un futuro más o menos lejano y preguntarnos donde queremos que este la cultura en Araba en 2030 o 2035, y luego aterrizar en cómo vamos a llegar allí.
- + No podemos abordar todo, establecer prioridades.
- + La importancia de la coordinación y la corresponsabilidad.
- + Plan estratégico poco realista.
- + Funcionamiento adecuado y asequible.
- + Sistemas adecuados I+D+I.
- + Las energías administrativas pueden ser un lastre.

- + Recorrido para mejorar.
- + El mundo de la cultura tiene ganas de trabajar
- + Trabajo comunitario es muy positivo
- + La cultura es necesaria para una sociedad avanzada y crítica.
- + Que debemos tener instrumentos potentes que nos permitan la capacidad de retroalimentación, replanteamiento.
- + Los planes tienen un número temporal. Necesitamos instrumentos más capaces: hojas de ruta actualizables cada cierto tiempo.

## **¿Cuáles serían los próximos pasos a dar?**

- + Continuar generando espacios de encuentro en donde los profesionales de la cultura puedan aportar su perspectiva.
- + Consolidación de programas, proyectos a medio largo plazo para afrontar con retos.
- + Trabajar de manera más profunda en la formación y profesionalización.
- + Definir el rol de DFA, de cultura DFA, de cada servicio. Y establecer el rol o roles de cada tipología de agentes sectoriales. Se debe lanzar un plan/análisis que defina nítidamente y a largo plazo cual es el rol de cultura DFA, en el contexto institucional.
- + Pensar en un plan estratégico global de “todo” el sistema cultural del territorio.
- + Mirar atrás y aprender de todos los procesos, planes y propuestas anteriores.
- + Implica a la ciudadanía con buenas condiciones, delegando gestión, toma de decisiones, etc.
- + Extender el Plan a todos los ámbitos culturales posibles.
- + Incorporar todas las iniciativas locales posibles.
- + Mejorar los canales de comunicación y de intercambio de información.
- + Reforzar la cooperación.
- + Trabajar la polivalencia de las instalaciones.
- + Los pasos expuestos me parecen apropiados.
- + Crear diferentes grupos para intercambio de ideas, opiniones... y así convertirse en un plan vivo, dinámico etc.
- + Apostar por crear más redes.
- + Documento teórico, pero más real, que muestre cercanía y con facilidad de llegar a todo el mundo que debe implicarse.
- + Apoyar a las industrias culturales.
- + Seguir el anterior Plan mejorando los pasos que se han dado y reforzando aquellos que se han quedado más retrasados.
- + Definir qué queremos trabajar, cómo pretendemos hacerlo, con quién lo vamos a hacer.
- + Establecer prioridades.
- + Plan estratégico realista
- + Crear medidores de Plan asumidos por el departamento.
- + Invertir en el futuro en red.
- + Consolidación de la estrategia
- + Propuesta económica.
- + Seguir trabajando de manera participada, escuchando al sector y atendiendo las demandas de la ciudadanía.
- + Plantear líneas de atención a largo plazo para generalizar unas políticas culturales en el territorio.

- + Establecer una propuesta de trabajo político-sectorial-territorial. Promotor.

