

Pla d'acció de *mediació* cultural

Annex Pla estratègic Tarragona Cultura



Amb el suport de:



TGN  CULTURA

 AJUNTAMENT DE
TARRAGONA

     APP
TGN
AGENDA

cultura.tarragona.cat



clicar a la
numeració
de pàgina
per tornar
a l'índex

índex

Introducció 04

Plantejaments generals 08

Línies d'acció per a l'impuls de la mediació 14

- Processos endògens: millora de la gestió interna 15
- Processos exògens: connexió amb la ciutadania i les institucions 21

Reptes comuns identificats 32

Eina d'autodiagnosi per emprendre la mediació cultural 38

- Temporalitat 39
- Espai 41
- Relacions 44
- Procés creatiu 47
- Paper de la mediació cultural 49
- Avaluació 52

Seguiment i avaluació 54

- Eina d'autodiagnosi per a la mediació cultural 55
- Seguiment i avaluació del Pla de mediació cultural 59



Elaborat per Pedagogías
Invisibles, amb les aportacions
i el suport municipal



Data de publicació: març 2026

Introducció

La cultura no és un producte que s'hagi de gestionar exclusivament des d'una perspectiva tècnica i burocràtica. Al contrari, és un procés viu, que neix de les relacions humanes i que està profundament arrelat al seu context social. Durant massa temps, en l'àmbit de la gestió cultural s'ha donat més importància al nombre d'activitats realitzades, a propostes desvinculades del seu entorn i a l'ús eficient dels recursos, deixant en un segon pla la riquesa i el valor profund de les vivències culturals. L'aparell administratiu de les institucions ha complicat els processos d'execució cultural i ha dificultat la capacitat transformadora potencial que podrien tenir els programes i els serveis culturals.



Avui és urgent un canvi de paradigma. La mediació cultural no és una pràctica opcional ni un complement dins la gestió cultural. És una eina fonamental per garantir l'accés equitatiu a la cultura, activar processos de participació ciutadana i construir espais de diàleg i inclusió. No és una metodologia per a especialistes en cultura, sinó un enfocament imprescindible per a qualsevol model cultural sostenible i democràtic.

Entenem la mediació cultural com una metodologia, una mirada i una manera de treballar, d'impulsar el conjunt de processos, accions i experiències encaminades a posar al centre de l'acció cultural i artística les persones i els col·lectius. La mediació cultural i artística forma part inherent de la gestió de la cultura. La mirada i el sentit de la mediació s'incorporen des de la fase de disseny de les propostes culturals.

Les pràctiques que es desenvolupin en processos de mediació han d'impulsar-se de manera propera, des de l'escolta activa, i han de ser flexibles per poder incorporar-hi diàlegs i variants i oferir oportunitats de construcció conjunta, tant de les mateixes pràctiques com dels coneixements que se'n derivin.

La mediació cultural és l'eina per viabilitzar els drets culturals, en contextos socials concrets, generant pensament crític i creatiu i tenint en compte en els seus processos

les cures i el reconeixement de totes les parts implicades.

En aquest punt, creiem necessari concretar de què parlem quan parlem de mediació cultural, i per a això cal aportar dues definicions bàsiques: *cultura* i *mediació cultural*.

La Unesco defineix *cultura* com el conjunt de trets distintius que caracteritzen una societat o un grup social. La cultura engloba, a més de les arts i les lletres, les maneres de viure, els drets fonamentals de l'ésser humà, els sistemes de valors, les creences i les tradicions.

I el Pla estratègic Tarragona Cultura defineix *mediació cultural i artística* així: la mediació cultural és una mirada a incorporar a la gestió de les activitats culturals per fomentar la implicació activa de la ciutadania i donar valor al paper de les persones en la vida cultural de la ciutat. Així doncs, cal que aquesta eina sigui una metodologia, un espai de diàleg obert, una manera de gestionar la cultura des de la proximitat i en relació amb el context on s'incideix i una oportunitat per posar les persones al centre de la gestió cultural.

Les paraules clau que defineixen la nostra mediació cultural i artística són drets culturals, participació, servei públic, proximitat, acompanyament, relació, permeabilitat, diàleg, transversal, cooperació, compartir, flexibilitat, observació, reflexió, context, cura, diversitat i equitat.

Cap a la construcció d'un nou model cultural a través de la mediació cultural

Per consolidar aquest canvi, és imprescindible:

Reconèixer la mediació cultural com un dret i una responsabilitat. No és un privilegi ni una pràctica marginal, sinó una peça clau en la democratització de la cultura.

Dotar de temps i recursos la mediació cultural. No pot continuar sent una activitat residual que es fa «quan hi ha temps» o «si hi ha pressupost». Ha d'integrar-se de manera estructural en les polítiques culturals.

Visibilitzar la mediació cultural com un treball professional. La precarietat laboral de les persones que es dediquen a la mediació cultural és una contradicció dins d'un model que busca generar espais de justícia social i participació equitativa. Cal valorar i dotar de recursos els professionals encarregats d'activar processos de mediació cultural.

Superar la mirada instrumental de la cultura. Necessitem una gestió que entengui la cultura com un ecosistema de relacions i significats, no només com un calendari d'activitats.

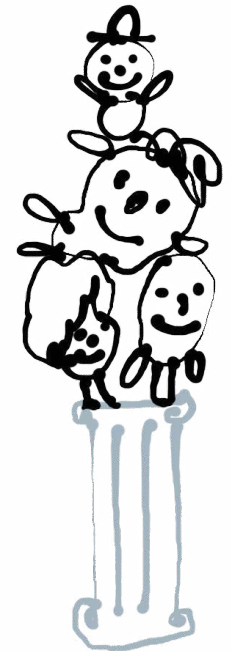
Implicar els agents polítics en aquest canvi de paradigma. La mediació cultural no és només una decisió tècnica; és una aposta política per un model cultural més obert, inclusiu i participatiu.

L'objectiu d'aquest text no és limitar-se a expressar desitjos o bones intencions al voltant de les pràctiques culturals. Aquest text és, al contrari, una invitació directa a actuar. En aquest sentit, la mediació cultural ha d'estar present de forma constant en les pràctiques diàries de qui es dedica a gestionar la cultura. No pot continuar sent una acció aïllada o residual o un simple recurs promocional, ja que representa el nucli d'una manera diferent d'entendre el fet cultural: una que reconeix el seu poder per transformar realitats i la seva profunda connexió amb les comunitats.

El que aquí es planteja és només l'inici, i per això assumim la responsabilitat d'impulsar aquest canvi amb coherència i compromís. La cultura no ha de continuar sent tractada únicament com una matèria de gestió administrativa. La cultura és, per sobre de tot, un espai on es construeixen sentits compartits i s'obren camins cap a la llibertat col·lectiva.



“La cultura no és un recurs a administrar; és un espai *viu* de transformació i llibertat col·lectiva”



Plantejaments generals

La redacció del Pla estratègic de Cultura de l'Ajuntament de Tarragona representa un punt d'inflexió a escala territorial en el desenvolupament de polítiques culturals basades en la participació i la governança compartida. En aquest marc, la mediació cultural esdevé un eix estratègic fonamental per garantir els drets culturals, reconeguts com a fonamentals en normatives internacionals i nacionals, que subratllen la participació activa en la vida cultural, la diversitat, l'equitat i la inclusió com a pilars de qualsevol política cultural sostenible i transformadora.



La mediació cultural no és únicament un pont entre les institucions i la ciutadania; és una pràctica que fa possible i activa els drets culturals, entenent la cultura no com un producte o recurs exclusivament econòmic, sinó com un ecosistema on es teixeixen vincles, es genera pensament crític i es fomenten pràctiques de cura de la vida i equitat social. Aquest enfocament respon al mandat de l'article 27 de la Declaració Universal dels Drets Humans (1948), que consagra el dret de totes les persones a participar en la vida cultural, i de l'article 15 del Pacte Internacional de Drets Econòmics, Socials i Culturals (1966), que obliga els estats a garantir l'accessibilitat i la diversitat cultural. Així mateix, troba fonament en instruments europeus com l'Agenda 21 de la Cultura i l'estratègia Cultura 2030 de la Unesco, que reconeixen la mediació com un element clau per construir polítiques més inclusives i participatives.

En l'àmbit estatal, l'article 44.1 de la Constitució espanyola del 1978 estableix l'obligació dels poders públics de promoure i tutelar «l'accés a la cultura, a la qual tothom té dret».

Tanmateix, les polítiques culturals tradicionals han centrat l'atenció en la producció, la creació d'oferta i el creixement econòmic vinculat al turisme, deixant en segon pla l'accessibilitat i els processos que garanteixen la participació activa de la ciutadania. La mediació cultural es presenta aquí com una eina per transformar aquestes dinàmiques, promovent pràctiques orientades a la cura de la vida en els processos culturals, l'equitat social i l'enfortiment dels vincles col·lectius.

En el context actual, s'observen avenços significatius en el reconeixement i la regulació de la mediació cultural com a eix estratègic en les polítiques culturals. En són exemples les mesures activades en el Pla nacional de drets culturals d'Espanya, o casos internacionals com el Pla nacional de les arts de Portugal, que evidencien com la mediació pot esdevenir un instrument eficaç per estructurar programes i projectes en què es posa l'èmfasi en la participació ciutadana, cosa que genera un impacte positiu en termes d'equitat i cohesió social.

Catalunya, en particular, ha implementat diverses iniciatives destacables en aquesta línia. El Pla «Fem cultura!» de l'Ajuntament de Barcelona (2021-2023) es va centrar a garantir els drets culturals a través de mesures com la gratuïtat dels museus, el reforç de programes com BCN Districte Cultural i la creació d'espais com la Casa de la Música. A més, la Diputació de Barcelona va llançar el Pla estratègic CULTURA 311+ (2024-2027), amb 57 accions destinades a promoure la participació i l'accessibilitat cultural en 311 municipis, incloent-hi programes de mediació en exposicions i serveis bibliotecaris. I el Centre d'Arts Escèniques El Canal de Salt també s'ha consolidat com un referent europeu en creació i mediació, el qual destaca pels assajos oberts i les accions formatives.

Aquestes iniciatives reflecteixen el compromís de les institucions catalanes amb la promoció de la cultura com a dret fonamental, mitjançant polítiques inclusives que fan de la mediació cultu-

ral un eix central per construir societats més equitatives i cohesionades.

Des d'aquesta perspectiva, el present document aspira a consolidar la mediació cultural com una peça clau dins les polítiques culturals de l'Ajuntament de Tarragona, amb tres objectius fonamentals:

Construir un imaginari comú entorn de la mediació cultural que permeti entendre la seva rellevància com a articuladora dels drets culturals i promotora de la cohesió social.

Establir un marc metodològic i pràctic que guii la implementació de processos de mediació a la ciutat, integrant criteris de participació, equitat i sostenibilitat.

Reflexionar sobre les pràctiques de mediació cultural ja existents, aplicades per institucions i agents culturals, i oferir eines d'autodiagnosi. Aquest enfocament analitzarà aspectes clau com són la temporalitat, els espais, el procés creatiu, les relacions entre agents i l'avaluació de l'impacte, i permetrà a cada actor identificar la seva posició actual i definir metes clares per avançar cap a un model més crític, inclusiu i transformador.

Per tot això, afirmem que la mediació cultural no és únicament una metodologia o un conjunt de tècniques, sinó una estratègia transformadora que articula processos de cocreació, participació i experimentació col·lectiva. Aquest marc d'acció permet que les institucions culturals es converteixin en espais oberts, significatius i

sostenibles i es demostrï que la seva contemporaneïtat i pertinència no se centra en els seus continguts, sinó en les seves pràctiques.

Principis rectors de la mediació cultural: un canvi de paradigma en les polítiques culturals

La mediació cultural proposa un gir respecte a les polítiques culturals basades en l'oferta cultural que prioritza els productes tangibles i l'impacte mesurat en termes econòmics. Si bé l'Ajuntament de Tarragona ha aplicat el principi de mediació cultural en el tracte habitual amb les entitats, cal traslladar aquesta mediació a la resta dels àmbits i sectors i continuar centrant-se en les persones i les seves necessitats i a transformar els processos culturals més enllà dels resultats immediats.

D'aquesta manera, la mediació cultural, com a marc de pràctiques, es fonamenta en quatre principis rectors essencials:

Procés. A diferència de les polítiques tradicionals, que se centren en productes finals, la mediació cultural destaca el valor del procés. L'important no és tant el «producte» cultural com el que passa durant el procés de creació, participació i reflexió. Aquest enfocament promou una tasca contínua i flexible, adaptada a les necessitats i els contextos específics de les comunitats, on l'aspecte relacional i l'aprenentatge col·lectiu són fonamentals.

Transversalitat. La mediació cultural impulsa nodes de relació que connecten de manera natural amb àmbits i sectors

“La mediació cultural no és únicament un pont entre les institucions i la ciutadania; és una pràctica que activa els drets culturals.”



més enllà de la cultura. Per això, activar processos de mediació cultural implica asseure's a la taula amb altres àrees fora del sector cultural, com són Educació, Joventut, Igualtat, Benestar Social i moltes altres. Aquest enfocament no només amplia la dimensió de les polítiques culturals, sinó que també les converteix en un motor de col·laboració intersectorial que enforteix la connexió entre diferents àmbits socials.

Context. La mediació cultural no pretén imposar models universals, sinó que reconeix les particularitats de cada territori i comunitat i s'hi adapta. En lloc de seguir els estàndards d'eficiència i rendibilitat econòmica que regeixen les polítiques culturals tradicionals, la mediació cultural s'orienta cap a un model contextual, en el qual els processos culturals responen a les necessitats i realitats locals i promouen, com a eix central de les seves pràctiques, el benestar social.

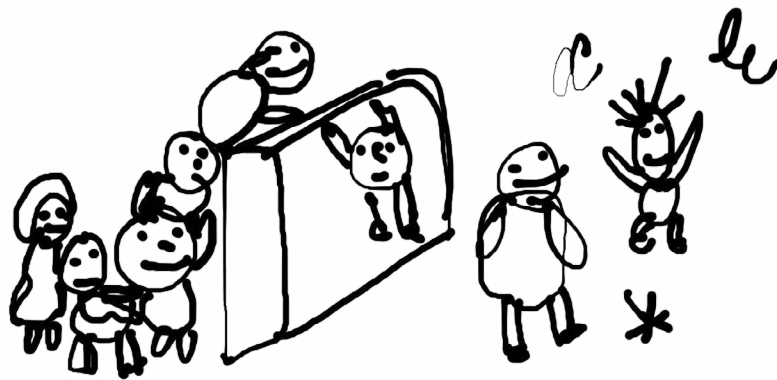
Participació. En lloc de crear una oferta cultural limitada a aquells que s'ho poden permetre, la mediació cultural es basa en una participació activa de la ciutadania. Això implica la creació d'espais inclusius i col·laboratius en què les persones no només són receptores de cultura, sinó que també són protagonistes a l'hora de dissenyar-los, desenvolupar-los i avaluar-los. La mediació cultural busca garantir que totes les persones, independentment del seu context, procedència o identitat, tinguin accés als processos culturals i en puguin formar part.

En resum, podem afirmar que aquests principis rectors són fonamentals per entendre la mediació cultural com una estratègia que activa i garanteix els drets culturals. A través d'ells, la mediació cultural transforma el concepte de cultura i ens ajuda a deixar de veure-la com una mera eina per al creixement econòmic i passar a considerar-la com un espai de

cura i un dret humà. És gràcies a aquest fenomen que podem plantejar-nos promoure una transició més que necessària cap a polítiques culturals que no només busquin la producció i l'oferta, sinó que posin al centre la vida, la cura de les persones i la seva participació activa en els processos culturals. En aquest aspecte, igual que valorem la potencialitat de la cultura com a espai de democràcia, diàleg, diversitat, etc., també hem de ser conscients que hi ha pràctiques culturals que no són inclusives i que reproduïxen desigualtats. En aquesta valoració crítica la mediació és un procés que justament es focalitza en aquestes tensions, partint de la vida cultural de les persones (amb les tensions que hi existeixen).

En conclusió, és innegable la necessitat que les polítiques culturals evolucionin cap a models que valorin aquests principis, per tal de promoure espais en què les persones puguin connectar-se, reflexionar i cocrear noves formes

d'entendre i viure la cultura. No és sinó a través de la mediació cultural que se'ns activa la possibilitat de construir un projecte històric comú, en què la cultura esdevingui l'articuladora dels vincles socials i situï la cura de la vida al centre de tot.



Línies d'acció per a l'impuls de la mediació

En aquest apartat articulem com, a partir del diagnòstic del Pla estratègic Tarragona Cultura, les sessions de treball compartit durant mesos de treball, les trobades presencials i la relació estreta amb l'equip tècnic de Cultura de l'Ajuntament de Tarragona, s'han identificat àrees estratègiques que requereixen atenció per enfortir la mediació cultural en l'àmbit institucional. Aquestes àrees s'aborden des dels processos endògens (millora de la gestió interna) i els processos exògens (connexió amb la ciutadania i les institucions). Cada una inclou recomanacions específiques per promoure una gestió cultural més inclusiva, sostenible i participativa, en coherència amb el Pla estratègic Tarragona Cultura.

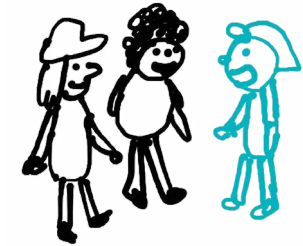


Processos endògens: millora de la gestió interna

Governança participativa

En matèria de governança participativa, afirmem que és fonamental incloure diferents col·lectius en el disseny i l'avaluació de les iniciatives culturals i promoure la seva participació activa des de la concepció fins a la implementació dels projectes. La governança participativa no només fomenta la inclusió, sinó que també enriqueix el procés creatiu i de presa de decisions, ja que integra de manera diversa altres perspectives i formes de fer. Aquesta manera d'organitzar-se garanteix que les iniciatives culturals siguin més representatives i responguin millor a les necessitats i els desitjos de la comunitat. En aquest sentit, involucrar grups diversos, com ara joves, persones grans o comunitats minoritzades, promou un increment de la diversitat cultural i reforça el sentit de pertinença dels participants. A més, cal fomentar la participació dels joves en el relleu de la vida cultural.

A més, la participació activa en la creació de projectes culturals té el potencial de transformar la manera com la societat percep la cultura, que passa de ser un bé de consum passiu a un procés dinàmic i col·laboratiu en què tothom és un agent actiu. Aquest enfocament també permet que les iniciatives siguin més sostenibles, ja que, en implicar els col·lectius des del començament i treballar des de relacions més horitzontals, en què la confiança és clau, es genera un compromís més fort entre les parts.



En aquest sentit, s'activen les taules participatives per sectors culturals de forma anual per tractar els àmbits de lletres i biblioteques, patrimoni immaterial, arts visuals, arts escèniques i música i accions transversals i de promoció cultural, així com les jornades de debat obert al voltant de temes transversals. Aquests espais de participació es despleguen en el Pla d'acció de promoció cultural i acció transversal.

Recomanació: Formalitzar grups motors que incloguin diversos col·lectius com els dels joves, les persones grans o els grups comunitaris, oferint formació en mediació cultural per empoderar-los com a agents culturals actius. Aquests grups motors actuarien com a catalitzadors dins la comunitat, promovent la col·laboració i assegurant que les decisions es prenguin de manera col·lectiva. A més, la formació en mediació cultural hauria de centrar-se a dotar els participants d'eines per gestionar projectes culturals, facilitar el diàleg entre diferents actors i crear un espai inclusiu en què es respectin totes les veus. Així, no només es reforça la capacitat d'aquests grups per liderar iniciatives, sinó que també es fomenta una cultura de pau, respecte i cooperació dins la comunitat.

Transversalitat

Sabem que la col·laboració interdepartamental és clau per fer viables els objectius en l'àmbit cultural, atès que la cultura està profundament interconnectada amb molts aspectes de la vida pública. En aquest sentit, la cultura no pot ser entesa com un àmbit aïllat, sinó com un vector que travessa diverses àrees d'intervenció, com ara l'educació, el desenvolupament urbà (que no pas el creixement urbanístic), la salut, el benestar social i la sostenibilitat ambiental. La transversalitat en els projectes culturals permet que s'alineïn amb altres objectius estratègics de les polítiques públiques, creant sinergies que potenciïn els resultats i afavoreixin un enfocament holístic que abordi el benestar de la comunitat des de diferents perspectives.

A través d'aquesta col·laboració entre departaments, es poden integrar enfocaments col·laboratius i innovadors, alhora que s'optimitzen els recursos disponibles, generant així projectes més eficients i sostenibles a llarg termini. Aquest enfocament no només



assegura un impacte més profund de les iniciatives culturals, sinó que també contribueix a crear polítiques públiques més inclusives i equitatives, capaces d'abordar problemàtiques socials complexes i diverses des de múltiples punts de vista, atenent al desenvolupament integral de les comunitats i les persones.

Així mateix, si entenem que la cultura és un element transversal, podrem promoure projectes que no només siguin rellevants per a comunitats específiques, sinó que també tinguin efectes positius en el conjunt de la societat.

Recomanació: Crear una comissió tècnica interdepartamental per coordinar projectes culturals que abordin problemàtiques transversals com són la inclusió, la sostenibilitat i l'accessibilitat. Aquesta comissió hauria d'estar formada per representants de diferents àrees (Cultura, Educació, Salut, Joventut, Serveis Socials, Centres Cívics, etc.), així com per persones expertes en gestió cultural i actors clau de la societat civil. La seva tasca seria promoure la integració dels projectes culturals en altres polítiques públiques, identificar sinergies entre les diferents àrees i garantir que els projectes tinguin un enfocament inclusiu i sostenible. La comissió també podria facilitar la creació de protocols i guies per a la implementació de polítiques que afavoreixin l'accessibilitat, la igualtat d'oportunitats i el respecte per la diversitat cultural, assegurant que les iniciatives culturals no només siguin innovadores, sinó també transformadores i rellevants per al conjunt de la població.



Formació interna

La formació contínua permet que els equips municipals adquireixin competències clau en mediació cultural, accessibilitat i inclusió. En l'àmbit de les polítiques culturals, és essencial que els equips de treball disposin de les habilitats necessàries per comprendre i aplicar enfocaments innovadors que responguin a les demandes i necessitats de la ciutadania. D'aquesta manera, la mediació cultural es presenta com una eina fonamental per facilitar el diàleg entre diferents col·lectius, promoure la participació activa i garantir que les iniciatives siguin culturalment pertinents i accessibles per a tothom. Així mateix, la formació en accessibilitat i inclusió assegura que els projectes tinguin el potencial de superar les barreres físiques, socials i culturals que actuen com a nodes d'exclusió per a algunes comunitats del territori.

A més, és evident que capacitar de manera constant els equips municipals no només els fa més eficients a l'hora de treballar, sinó que també fomenta un model d'organització interna més dinàmic i proactiu, amb capacitat d'adaptar-se amb més facilitat als canvis i d'implementar polítiques culturals que responguin als reptes actuals. En

aquest sentit, l'actualització en temes clau com els drets culturals i la igualtat de gènere (entre d'altres) permet als treballadors municipals integrar enfocaments més inclusius i justos en la planificació i l'execució dels seus projectes, cosa que garanteix que les polítiques culturals beneficiïn tota la població, sense deixar ningú enrere.

Recomanació: Dissenyar programes de formació interna adreçats a treballadors municipals sobre drets culturals i metodologies participatives, per reforçar la seva capacitat d'implementar polítiques culturals innovadores. Aquests programes han de ser pràctics i adaptats a les necessitats específiques dels equips, amb un enfocament integral que combini teoria i pràctica. El component de drets culturals permetrà als empleats municipals comprendre els marcs legals i normatius que protegeixen i promouen l'accés a la cultura com a dret fonamental de totes les persones. Les metodologies participatives, per la seva banda, dotaran els equips de les eines necessàries per facilitar processos de cocreació i participació efectiva amb la ciutadania, fomentant un ambient de col·laboració i corresponsabilitat en la presa de decisions culturals. Finalment, els enfocaments de gènere, accessibilitat i interculturalitat hauran de ser transversals, assegurant que les polítiques culturals siguin sensibles i respectuoses amb aquestes identitats, promovent la igualtat i evitant la perpetuació d'estereotips. D'aquesta manera, la implementació d'aquests programes reforçarà la capacitat dels equips municipals per dissenyar i executar polítiques culturals inclusives, innovadores i alineades amb les necessitats de la comunitat.

Comunicació bidireccional

La comunicació clara i bidireccional és essencial per garantir que les comunitats compreguin i participin activament en els projectes culturals. Una comunicació efectiva no només assegura que els missatges arribin a les persones i comunitats adequades, sinó que també facilita la creació d'un espai d'intercanvi i retroalimentació constant. Sabem que la participació activa de la ciutadania en la construcció de projectes culturals depèn del fet que puguin comprendre de manera clara els objectius, els processos i els beneficis d'aquestes iniciatives. A més, la comunicació bidireccional fomenta un diàleg obert entre els responsables de la política cultural i la comunitat, i això permet que les veus i les necessitats de la ciutadania siguin escoltades i considerades en totes les fases del projecte. És així com aquest enfocament no només millora la comprensió de les iniciatives culturals, sinó que també contribueix a generar confiança i a enfortir el sentit de pertinença i apropiació dins la comunitat.

A més, promovent una comunicació inclusiva i accessible es garanteix que totes les persones, independentment de l'edat, el nivell educatiu, les capacitats o la condició social, tinguin l'oportunitat d'informar-se i participar. D'aquesta manera, es contribueix a la construcció d'una societat més equitativa, en què tothom pugui accedir als mateixos drets culturals i contribuir, des del seu lloc, a la vida cultural del seu entorn.

Recomanació: Implementar estratègies de comunicació accessibles i participatives que alineïn els missatges culturals amb els valors del municipi, fomentant la transparència i el diàleg. Les estratègies de comunicació han d'estar adaptades a les característiques i les necessitats de la comunitat, utilitzant mitjans diversos (digitals, impresos, audiovisuals, etc.) i formats inclusius que arribin a tots els sectors de la població. És important reiterar que els missatges han de ser clars, concisos i alineats amb els valors i els objectius culturals del municipi, ja que això fomenta el sentiment de pertinença. A més, i com hem anat destacant, la comunicació ha de ser bidireccional, és a dir, no només ha d'informar sinó també permetre la participació activa de la comunitat mitjançant consultes, enquestes, tallers, plataformes digitals o qualsevol altre mitjà que es dissenyi. En qualsevol cas, aquest enfocament participatiu reforçarà el compromís de la ciutadania amb els projectes i permetrà als responsables de la gestió cultural rebre un retorn valuós per millorar l'efectivitat de les iniciatives proposades. Així mateix, la transparència en els processos de comunicació generarà confiança entre la ciutadania i les institucions, fet que afavorirà la col·laboració i un entorn de cooperació per al desenvolupament de polítiques culturals més inclusives i sostenibles.



Avaluació

L'avaluació sol ser la gran oblidada dels processos culturals, tot i ser fonamental si volem posar l'impacte social al centre de les polítiques. No obstant això, la manca d'eines estandarditzades per mesurar l'impacte cultural limita la possibilitat de fer-ne un seguiment efectiu. Cal recordar que l'avaluació és un component clau per entendre l'efectivitat de les polítiques culturals i per garantir que els projectes compleixin realment els seus objectius i contribueixin al benestar de la comunitat. Malauradament, sense eines adequades per mesurar l'impacte, és difícil obtenir dades precises sobre l'abast i els resultats de les iniciatives culturals. Això pot generar manca de transparència, dificultats en la rendició de comptes i limitacions en la millora contínua dels projectes. A més, l'absència d'un marc d'avaluació estandarditzat dificulta la comparació de diferents iniciatives culturals i la seva replicabilitat en altres contextos o territoris.

És essencial disposar d'un sistema d'avaluació que permeti no només mesurar l'abast de les accions, sinó també reflexionar sobre la qualitat de les experiències culturals i el grau de satisfacció i participació de la comunitat. L'avaluació ha de ser entesa com un procés continu, que no es du a terme només al final d'un projecte sinó al llarg del seu desenvolupament, amb la finalitat de fer-hi ajustos i millores oportunes. I per a això és

fonamental preveure recursos des de l'inici o la ideació dels projectes per a aquest àmbit de treball.

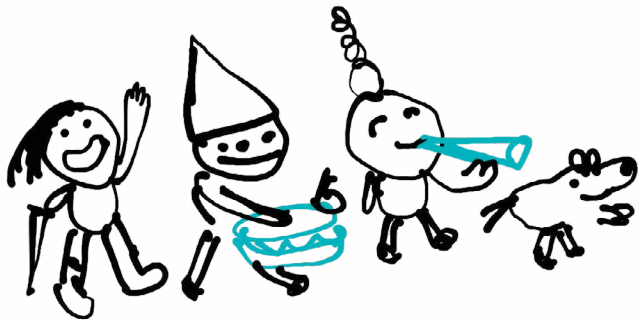
Recomanació: Desenvolupar un sistema d'avaluació integral basat en indicadors quantitatius i qualitatius, incloent-hi enquestes i metodologies participatives que recullin la percepció ciutadana. Un sistema d'avaluació integral ha de ser capaç de mesurar tant els resultats numèrics —com són l'assistència a activitats, la quantitat de projectes executats o el nivell de participació— com els aspectes més subjectius —com ara la qualitat de l'experiència cultural, el grau de satisfacció o l'impacte en el sentiment de pertinença de la comunitat.

Els indicadors quantitatius, és a dir, les xifres d'assistència o el nombre d'activitats realitzades, ofereixen una visió general de l'abast dels projectes. No obstant això, els indicadors qualitatius permeten una comprensió més profunda de l'impacte, ja que capten les percepcions, emocions i transformacions que els projectes culturals generen en les persones participants. Per això, és recomanable incloure enquestes, entrevistes i grups focals que permetin recollir testimonis directes de la ciutadania.

Les metodologies participatives, per la seva banda, poden ser utilitzades per involucrar els mateixos participants en el procés d'avaluació. Això no només empoderarà la comunitat sinó que també permetrà recollir informació molt valuosa i de primera mà sobre necessi-

tats no cobertes o aspectes que podrien millorar-se en futures edicions dels projectes. És evident que, en incloure la veu de la ciutadania en l'avaluació, s'assegura que els projectes siguin realment rellevants i adaptats a les expectatives i les realitats locals. Apostar per la combi-

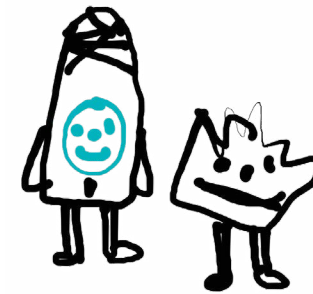
nació d'aquests enfocaments permetrà crear un sistema d'avaluació consolidat, inclusiu i flexible que, a més de mesurar els projectes en termes d'«èxit» quantitatiu i qualitatiu, promogui la millora contínua de les polítiques culturals i les faci més obertes i participades.



Processos exògens: connexió amb la ciutadania i les institucions

Mediació educació-cultura

El vincle entre l'àmbit educatiu i els projectes culturals és clau per fomentar la creativitat i la participació des de les primeres edats. Des del 2009, la Unesco ha promogut l'accessibilitat universal a la cultura, reconeixent que la cultura no ha de ser un bé exclusiu sinó un dret accessible per a tothom, començant pel sistema educatiu. Aquest enfocament busca garantir que infants i joves puguin interactuar amb l'art, la cultura i la creativitat des de ben petits, fet que els permet no només aprendre sobre el seu entorn cultural, sinó també desenvolupar habilitats clau per al seu desenvolupament integral.



L'art dins l'educació és fonamental perquè aporta un enfocament creatiu i divergent a l'aprenentatge. Si bé l'educació tradicional tendeix a privilegiar el pensament logicomatemàtic, l'art fomenta la capacitat de pensar de manera flexible, innovadora i transversal. És a través de l'expressió artística com els estudiants poden explorar diferents maneres d'entendre i comunicar el món, cosa que contribueix al desenvolupament d'habilitats com la resolució de problemes, la presa de decisions i l'empatia, competències crucials per al segle XXI. Un enfocament com aquest permet a l'alumnat pensar «fora de la caixa», cercant múltiples solucions possibles a problemes quotidians i desenvolupant el seu pensament crític i creatiu.

Així mateix, podem afirmar que incorporar l'art al sistema educatiu també situa el cos i el plaer al centre del procés d'aprenentatge. A través d'activitats com la dansa, el teatre o la música, l'alumnat no només exercita la seva creativitat, sinó que també es connecta amb les seves emocions, els seus sentits i els seus cossos, enriquint de manera determinant la seva experiència educativa. En aquest sentit, és important entendre que aquestes pràctiques no només afavoreixen l'expressió personal, sinó que també permeten a l'alumnat establir una relació més profunda amb l'aprenentatge, ja que, tal com ens recorda la neuroeducació, el plaer i la motivació són elements clau en el procés educatiu. Aquesta connexió emocional i sensorial amb l'art facilita una educació més completa i transformadora.

L'art també actua com un pont entre l'escola i el seu entorn, cosa que permet

“La mediació cultural ha de servir per *connectar* artistes, institucions i ciutadania, tot impulsant projectes que fomentin la creació col·lectiva”



que els estudiants es connectin amb la seva comunitat, el seu patrimoni cultural i les problemàtiques socials que els envolten. Aquesta connexió facilita que els projectes educatius tinguin un impacte real en la vida dels estudiants i en el seu context, promovent el sentit de pertinença i el compromís social. A més, en involucrar la comunitat en activitats artístiques i culturals, l'escola esdevé un espai més dinàmic i participatiu, en què es valoren els processos col·laboratius. A través de projectes conjunts, l'alumnat aprèn a treballar en equip, a escoltar i respectar les idees dels altres i a generar solucions col·lectives a problemes comuns.

Recomanació: Un pla amb aquestes característiques no pot deixar de banda la seva relació amb l'escola pública. Afavorir els processos de cultura a l'escola significa repensar les relacions, els vincles, els espais i els formats de trobada que s'estableixen entre els entorns educatius, les institucions culturals i les pràctiques artístiques transformadores. A l'Estat espanyol, en els darrers vint anys, s'han desenvolupat iniciatives com les residències d'artistes en escoles o la formació per a docents en l'ús de l'art com a estratègia per impartir qualsevol assignatura, i moviments pedagògics com l'ABPA (aprenentatge basat en projectes artístics).

Eines que van des de les tradicionals visites taller —en què el centre escolar es desplaça i participa en una visita programada, que pot ser performativa o més dialogada— fins a espais més porosos en què les institucions culturals acullen activitats diverses provinents de les experimentacions de les escoles, passant per la generació

de materials específics que es fan arribar als centres educatius perquè el professorat treballi de forma autònoma o complementària amb visites a la institució cultural, són algunes de les propostes que es poden posar en marxa per enfortir el vincle cultura-educació.

També existeixen altres formats, com el del «centre educatiu amic», en què una institució cultural treballa amb un centre educatiu concret (proper geogràficament) durant un període prolongat per promoure innovacions pedagògiques, o els grups motors, formats per agents culturals i educatius del territori, que es reuneixen per compartir desitjos i coneixements de manera propositiva.

Quan una institució cultural treballa amb l'escola, hauria de plantejar-se modificar alguns paràmetres fonamentals:

Temporalitat. La durada dels projectes és un factor clau per poder establir programes transformadors i significatius. Els programes amb una temporalitat àmplia permeten passar del fet efímer al vincle, entenent les lògiques del curs escolar i generant les sinergies i els afectes necessaris perquè tots els agents comparteixin objectius comuns. La temporalitat està relacionada amb el compromís.

Espai. Aquest factor es vincula amb la necessitat d'entendre la institució com un node social, un espai obert a la comunitat educativa i implicat en les seves problemàtiques i reptes. Per aconseguir-ho, cal que la institució projecti una imatge de permeabilitat cap a l'entorn educatiu que l'envolta, que es percebi com un espai d'acollida. També és fonamental que els programes adreçats a l'escola transcendeixin els murs institucionals i es despleguin en altres llocs que responguin millor a les necessitats del sistema educatiu. L'espai està relacionat amb el desplaçament institucional.

Aliances. Les institucions culturals, com ara museus o biblioteques, juguen un paper clau en la connexió dels centres educatius amb altres organismes locals. Poden facilitar xarxes de col·laboració, gestionar i coordinar projectes conjunts i ajudar en la cerca de recursos. Aquest model de col·laboració posiciona les institucions culturals com a ponts entre el sector educatiu i les entitats de la comunitat. Crear plataformes col·laboratives per identificar necessitats compartides i oportunitats de treball conjunt no només enriqueix el procés educatiu, sinó que també reforça el teixit social i fomenta la participació de la comunitat en la vida cultural i educativa del territori. Les aliances estan relacionades amb el compromís social.

Equipaments i programacions culturals

Els espais culturals han de funcionar com a punts de trobada i reflexió, amb la responsabilitat, a més, de descentralitzar les accions culturals cap a diferents zones del territori. En aquest paradigma, els equipaments culturals tenen un paper clau en la construcció d'una societat més cohesionada i inclusiva, ja que no són només llocs per gaudir de l'art i la cultura, sinó també entorns que fomenten el diàleg, la participació i la reflexió col·lectiva. Com a serveis públics, tenen la responsabilitat de garantir l'accés universal a la cultura i permetre que totes les persones, independentment de l'origen, la condició social o la ubicació geogràfica, puguin exercir els seus drets culturals. Això implica no només oferir activitats culturals, sinó també crear espais que promoguin la igualtat d'oportunitats i la diversitat cultural.

A més, els equipaments culturals són agents de transformació social, amb la capacitat de generar canvis significatius a la comunitat. Aquests espais, quan són gestionats adequadament, poden esdevenir catalitzadors de processos socials, econòmics i educatius. En aquest context, la mediació cultural hi juga un paper fonamental com a marc que facilita l'exercici dels drets culturals. Gràcies a ella, es generen oportunitats per a la cocreació, la participació activa, l'escolta i la reflexió col·lectiva, cosa que permet que les comunitats no siguin només receptores, sinó també coproductores de cultura. Aquest abordatge participatiu fomenta un sentiment de pertinença i empoderament en la ciutadania i contribueix a enfortir el teixit social.

Per tant, els equipaments culturals han de ser vistos no com a espais de consum cultural, sinó com a espais vius i dinàmics de creació col·lectiva, intercanvi i aprenentatge. Gràcies a la seva distribució territorial, és possible descentralitzar les activitats cap a zones menys centrals, especialment a comunitats locals i barris perifèrics, garantint així que tota la ciutadania, visqui on visqui, tingui accés a la cultura i pugui participar-hi activament. Aquest fet contribueix activament a reduir les desigualtats socials i a promoure la inclusió i l'equitat en l'accés als recursos culturals.

En aquest sentit de policentralització cultural, també cal obrir espais i programacions per explorar models de cogestió de les propostes culturals, especialment de les sorgides en espais participatius generats des de la ciutadania, afegint-hi el suport i l'acompanyament necessaris per al desenvolupament d'aquestes accions o programacions ciutadanes.

Recomanació: Replantejar els equipaments culturals com a espais de proximitat, els quals cal aprofitar a les persones no només en termes geogràfics, sinó també en termes de rellevància i accessibilitat. Aquesta descentralització s'ha d'entendre com una estratègia per garantir que els recursos culturals arribin a tots els racons de la ciutat i no es concentrin únicament als centres urbans més privilegiats. A més, les activitats culturals han d'estar dissenyades per respondre a les necessitats i les característiques particulars de cada comunitat, tenint en compte la seva diversitat cultural i social.

La mediació cultural ha de ser una eina central en aquesta proposta, ja que facilita la creació d'espais de cocreació i participació en què els membres de la comunitat puguin generar cultura. Els processos de mediació han de ser inclusius i promoure l'escolta activa i la reflexió col·lectiva sobre temes rellevants com són la identitat, la memòria local, els drets humans i la sostenibilitat. Aquestes accions poden adoptar diverses formes: tallers, debats, projectes intergeneracionals o comunitaris, etc.

Els equipaments culturals també tenen la responsabilitat de garantir l'accessibilitat, tant física com cultural, perquè totes les persones, independentment de les seves capacitats o condicions, puguin participar-hi. La programació ha de ser inclusiva i reflectir la diversitat de la població, oferint espai a diferents expressions artístiques, tradicions i llengües, de manera que tota la ciutadania s'hi senti representada i identificada.

Finalment, és essencial que aquests espais promoguin una cultura crítica i reflexiva, en què els processos artístics no només proporcionin una experiència agradable, sinó que també qüestionin, transformin i generin diàleg sobre els problemes socials, polítics i econòmics que afecten les comunitats. Aquest enfocament garanteix que els equipaments culturals siguin veritables motors de canvi social, capaços de contribuir a la creació d'una societat més justa, democràtica i participativa.

Dinamització sociocultural i suport al teixit sociocultural

Quan parlem de teixit sociocultural, ens referim a aquella part de la ciutadania que ja està organitzada al voltant d'un repte, una problemàtica o una causa comuna. Ens referim a col·lectius que han establert vincles sòlids entre els seus membres i s'han unit entorn d'una causa compartida, ja sigui social, cultural o política. Aquest sentit de comunitat o de pertinença és fonamental, ja que proporciona una base sòlida sobre la qual es poden construir accions col·lectives i projectes amb impacte social. Hi ha mediacions culturals en les mateixes comunitats, grups i col·lectius de persones que viuen la vida cultural.

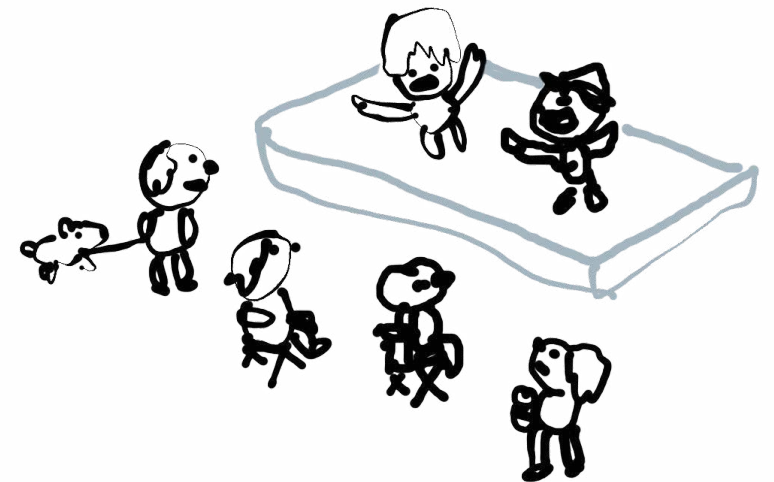
Cal destacar que aquests grups són essencials per entendre l'ecosistema cultural, ja que, a més de contribuir a crear noves formes d'expressió i activitat cultural, reflecteixen les necessitats i preocupacions dels seus contextos i són una font d'informació i un termòmetre social clau.

La dinamització sociocultural ha de reconèixer i potenciar aquests agents clau, ja que són ells qui, sovint, tenen un coneixement més proper i directe de les realitats locals. Aquests col·lectius són portadors d'una cultura viva i dinàmica, nascuda de l'encontre entre individus amb interessos comuns i que es nodreix constantment de la interacció i l'intercanvi. No obstant això, sovint manquen dels recursos necessaris per reforçar la seva presència i impacte, fet que fa encara més rellevant la creació de plataformes de suport.

El paper de la mediació cultural inclou l'acció cultural comunitària com una de les estratègies per desplegar els processos i la incorporació del teixit cultural. La dinamització comunitària és una eina o metodologia disponible en el desenvolupament de la dimensió comunitària, amb l'objectiu de fomentar el treball conjunt i la participació en manifestacions col·lectives que reforcin el sentiment de comunitat i de pertinença. La participació comunitària requereix territorialitat. Cada barri o zona geogràfica té les seves pròpies característiques demogràfiques, socioculturals i d'equipaments i serveis. Aquest context fa que cada comunitat sigui única. És des d'aquesta consciència de comunitat que cal treballar i potenciar la creació de mecanismes de participació i mediació cultural, amb l'objectiu de desenvolupar factors de protecció davant l'exclusió social. Tots els seus membres integren la comunitat, tot i que no tots estan en la mateixa disposició de donar i rebre.

Recomanació: Crear plataformes de suport per a col·lectius culturals emergents, proporcionant recursos i espais per fomentar la participació activa i la detecció de necessitats comunitàries. Aquestes plataformes han de brindar finançament, formació i espais de creació, però també esdevenir punts de trobada i col·laboració en què els diferents agents culturals puguin compartir experiències, coneixements i reptes. Calen formacions i acompanyament en l'aplicació de la mediació cultural i en àmbits transversals com l'equitat, la interculturalitat, la perspectiva de

“La cultura ha de deixar de ser un bé de consum passiu per esdevenir un *procés col·lectiu* i transformador”



gènere..., amb l'objectiu de potenciar les condicions adequades i el context necessari per a la pràctica cultural des de la mirada de la mediació.

L'objectiu és fomentar la participació activa de les comunitats en la vida cultural, afavorint que els col·lectius desenvolupin els seus projectes i s'expressin lliurement dins de l'ecosistema cultural. Aquestes plataformes han de ser dissenyades de manera inclusiva, escoltant els grups més vulnerables —joves, gent gran, persones migrades, etc.— i responent a les seves necessitats. Així es construeix un teixit sociocultural sòlid basat en la col·laboració, el respecte mutu i la diversitat.

A través d'aquestes iniciatives, es facilita la construcció d'un teixit sociocultural sòlid, basat en la col·laboració, el respecte mutu i la diversitat. A més, també es potencia la identificació de les necessitats comunitàries, i això permet que les polítiques culturals siguin més rellevants i adaptades a la realitat local.



Mediació intercultural i enfocament transcultural

La incorporació d'una mirada intercultural és essencial per abordar des de l'equitat les pràctiques i l'accessibilitat cultural. En aquest sentit, la mediació intercultural no s'ha de concebre només com un recurs complementari o una eina transversal, sinó com una pràctica activa i estratègica dins dels processos d'intervenció cultural. El seu objectiu és reconèixer i reivindicar la diversitat cultural existent al territori, i generar espais de diàleg, trobada i cooperació entre els diferents col·lectius que integren la comunitat.

És fonamental abordar la mediació cultural des d'una perspectiva transcultural, la qual implica superar una visió merament integradora o de reconeixement de la diversitat per donar pas a una lògica d'interacció i transformació mútua, en què totes les cultures implicades influeixen i es veuen influïdes en un procés de construcció compartida. La perspectiva transcultural reconeix que les identitats són múltiples, híbrides i en constant evolució, i que la cultura és un espai de trobada, no de separació.

Aquest enfocament transcultural és necessari en un context com el de Tarragona, en què la diversitat cultural és ja una realitat quotidiana. En aquest marc d'acció, la mediació intercultural esdevé una pràctica imprescindible per visibilitzar desigualtats, combatre l'exclusió i generar condicions reals d'equitat en l'accés i la participació cultural.

Recomanació: Per enfortir el paper de la mediació intercultural dins l'ecosistema cultural del municipi, cal impulsar estratègies que permetin la seva consolidació com a eix central de la vida cultural i que fomentin pràctiques culturals accessibles, participatives i transformadores, capaces de generar un impacte positiu i sostenible en les comunitats.



Així mateix, es recomana adoptar un enfocament transcultural en el disseny de les polítiques culturals locals, no només reconeixent la diversitat existent sinó també generant espais reals de creació col·lectiva i innovació cultural a partir de l'intercanvi entre diferents cultures.

Per aconseguir-ho, és imprescindible abordar les mancances estructurals que actualment limiten el potencial transformador de la mediació cultural i intercultural. Entre aquestes, destaca la manca de reconeixement formal del perfil professional, l'absència de recursos específics i la poca formació especialitzada. La mediació cultural encara no disposa d'itineraris formatius adequats que integrin competències en enfocament transcultural, accessibilitat, gestió de la diversitat i disseny participatiu de polítiques culturals.

Aquesta manca de professionalització no només afecta les persones que exerceixen la mediació, sinó també les comunitats, que es veuen privades de marcs culturals adaptats a les seves necessitats, llenguatges i contextos. Per això, es fa urgent:

Crear programes de formació i acompanyament específics per a mediadors culturals i interculturals.

Assignar recursos tècnics, metodològics i econòmics per garantir la seva presència activa i estratègica al territori.

Establir espais de col·laboració entre agents culturals i mediadors, com ara xarxes o laboratoris culturals, en què es puguin intercanviar eines, coneixements i experiències des d'una mirada intercultural i transcultural.

Espais de pensament i reflexió

Sabem que els laboratoris culturals ciutadans i les sessions obertes són eines valuoses per generar coneixement compartit i explorar nous models d'acció conjunta. Sens dubte, aquests espais permeten als participants col·laborar, intercanviar idees i crear solucions innovadores davant dels reptes culturals (i no culturals) contemporanis. A més a més, els espais de pensament poden ser espais compartits amb la comunitat educativa per enriquir les aportacions en els dos sentits.

Els laboratoris culturals tenen la particularitat de funcionar com a entorns experimentals en què les idees poden ser provades i debatudes de manera oberta, cosa que facilita la creació de noves perspectives i reflexions sobre temes clau en l'actualitat com són la inclusió, l'accessibilitat i la sostenibilitat cultural. A més, aquests espais tenen el potencial de fomentar el pensament col·lectiu i la participació activa, i acostumar la ciutadania a expressar-se amb la seguretat de ser escoltada.

D'altra banda, les sessions obertes es configuren com a oportunitats perquè la ciutadania en general s'involucri directament en el procés cultural, creant un pont entre els professionals de l'art i la comunitat. Si facilitem l'accés a aquests espais, promourem un model de cultura accessible i inclusiva, en què tota la ciutadania se senti convidada a participar en el debat i a aportar la seva mirada.

Aquests dos formats són especialment efectius per obrir un diàleg concret entre

diversos actors de l'ecosistema cultural: artistes, gestors culturals, acadèmics i la ciutadania en general. El paper d'aquests espais de reflexió és clau en un context en què la cultura s'enfronta a canvis socials, polítics i tecnològics accelerats, ja que ens permeten acostar-nos, de manera àgil, oberta i crítica, a realitats canviants i articular respostes sincronitzades mitjançant una metodologia de creació en temps real.

Recomanació: Promoure més espais de debat i reflexió cultural —organitzant xerrades, laboratoris i trobades ciutadanes que abordin temes com la inclusió, l'accessibilitat i la sostenibilitat cultural— és essencial per a la construcció d'una cultura més equitativa i sostenible. Cal crear i fomentar aquests espais dins l'esfera pública, en què ciutadans, artistes, gestors i altres agents puguin compartir coneixements, debatre idees i explorar noves formes de fer cultura.

Aquestes trobades s'han de dissenyar de manera participativa, per tal que la ciutadania s'hi impliqui activament i hi aportï les seves experiències. En l'aspecte metodològic, és essencial que aquestes converses no es quedin en la reflexió teòrica, sinó que busquin solucions pràctiques i aplicables al context local. També han de ser espais inclusius per garantir la participació de tots els col·lectius, especialment els tradicionalment exclosos dels processos culturals, com ara grups migrants o persones amb capacitats diverses.

A més, gràcies al seu marc de treball, els laboratoris culturals tenen la capacitat de convertir-se en espais d'innovació on

s'experimentin nous models de gestió cultural, formes d'interacció amb les comunitats i propostes artístiques que després es puguin estendre a altres àmbits. Aquests laboratoris han de ser interdisciplinaris i oberts i han de convidar professionals de diversos àmbits, com l'art, la sociologia, l'educació o la tecnologia, a col·laborar en projectes culturals rellevants, inclusivament i sostenibles.

Per al bon funcionament i desenvolupament d'aquests marcs, és fonamental que les propostes i solucions que sorgeixen d'aquests fòrums de debat siguin recollides, analitzades i tingudes en compte per a la presa de decisions a escala local. Cal garantir que les idees, les inquietuds i les recomanacions

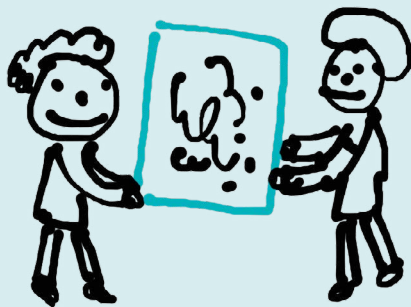
sorgides de la participació ciutadana s'integrin de manera efectiva en les polítiques culturals i els projectes futurs per evitar frustracions i desconnexió amb els agents institucionals.

Una possible estratègia en aquest sentit és la creació d'un canal de retorn que permeti als participants seguir l'impacte de les seves aportacions i que asseguri que les seves veus han estat escoltades i considerades. Es poden dissenyar i implementar eines de seguiment d'indicadors i fites que s'actualitzin de manera contínua i que siguin consultables públicament. Algunes d'aquestes eines de seguiment podrien adaptar-se per ser implementades en el context de Tarragona.



Reptes comuns identificats

En aquest apartat recollim els reptes comuns identificats arran de la diagnosi del Pla estratègic Tarragona Cultura elaborada per la Universitat Rovira i Virgili, així com de les sessions de treball mantingudes per Pedagogías Invisibles amb l'equip tècnic de l'Àrea de Cultura a inicis de l'any 2025. A continuació s'estableix la relació dels principals reptes de manera comuna, així com una sèrie de recomanacions per afrontar-los. Aquests desafiaments, que van des de la manca de coordinació interdepartamental fins a la necessitat d'assegurar una participació ciutadana activa i equitativa, reflecteixen les dificultats amb què es troba la gestió cultural i tècnica. Les propostes que aquí presentem no només busquen oferir solucions concretes, sinó també fomentar, un cop més, una perspectiva inclusiva, transversal i equilibrada territorialment que el Pla vol articular. Les detallem a continuació.



Manca de transversalitat i coordinació interdepartamental

La manca de coordinació entre diferents departaments dificulta la implementació efectiva de polítiques culturals amb impacte en diversos àmbits de la vida pública. Aquest repte pot generar esforços descoordinats i duplicats que limitin l'eficàcia de les iniciatives culturals.

Recomanació: Crear una comissió tècnica transversal que coordini estratègies culturals amb objectius compartits entre diferents àrees municipals. Aquesta comissió ha d'incloure representants de diversos departaments, com ara Cultura, Educació, Serveis Socials, Joventut, Centres Cívics..., per assegurar que les polítiques culturals siguin inclusives i estiguin interconnectades amb altres sectors clau, fomentant un enfocament holístic que beneficiï tota la comunitat.



Descentralització cultural i cohesió territorial

Sovint la cultura es concentra als centres urbans, cosa que dificulta l'accés equitatiu a activitats culturals en zones perifèriques. Aquesta concentració limita les oportunitats de participació cultural i debilita la cohesió social.

Recomanació: Dissenyar una agenda cultural policentralitzada que acosti les activitats culturals a les zones menys ateses, fomentant així la cohesió social i l'accés equitatiu. Això es pot aconseguir mitjançant esdeveniments culturals itinerants, la instal·lació d'equipaments culturals en barris perifèrics i la promoció de la col·laboració entre artistes locals i comunitats.



Inclusió i diversitat cultural

La diversitat cultural és un actiu de gran valor que sovint no es reflecteix en les polítiques culturals, amb el risc de marginalitzar certes expressions culturals. La manca d'integració de la diversitat cultural limita la riquesa i la representativitat de les propostes.

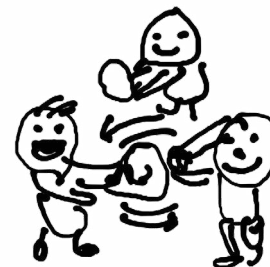
Recomanació: Desenvolupar projectes que integrin metodologies participatives i reflecteixin les tradicions i expressions culturals dels diversos grups del territori. Cal involucrar els col·lectius en la creació de continguts culturals, des de la planificació fins a l'execució, per assegurar activitats representatives de les diferents identitats i experiències de la comunitat.



Necessitat de formació interna i mediació cultural

La manca de formació continuada dels equips municipals en àrees clau com la mediació cultural, els drets culturals o la inclusió social pot limitar la capacitat per implementar polítiques culturals eficaces i equitatives.

Recomanació: Implementar un programa de formació continuada per als equips tècnics municipals en drets culturals, inclusió social i mediació cultural. Aquesta formació ha de proveir eines pràctiques i teòriques que permetin una gestió cultural més inclusiva i participativa per enfortir la connexió amb diverses comunitats.



Participació activa de la ciutadania

La manca de mecanismes adequats per implicar la ciutadania en la presa de decisions culturals pot generar desconexió i desinterès. La participació activa és fonamental perquè les polítiques culturals responguin a les necessitats reals de la comunitat.

Recomanació: Formalitzar mecanismes participatius com ara enquestes, taules de debat i laboratoris culturals per garantir que les polítiques culturals responguin a les necessitats locals. Aquests espais han de ser accessibles, inclusivament i oberts a tota la ciutadania, perquè les persones esdevinguin agents actius de la seva vida cultural.



Sostenibilitat i avaluació d'impacte

La manca d'una metodologia clara i estandarditzada per avaluar l'impacte dels projectes culturals impedeix un seguiment efectiu, cosa que dificulta la millora contínua i la sostenibilitat a llarg termini.

Recomanació: Dissenyar una metodologia d'avaluació cultural basada en indicadors socials, educatius i de participació comunitària, amb un enfocament de sostenibilitat a llarg termini. Aquesta metodologia ha d'incloure indicadors tant quantitius com qualitius, recollint dades sobre participació, impacte social i percepció de la comunitat per assegurar que els projectes siguin sostenibles i transformadors.



Connexió educació-cultura

Sovint hi ha una desconexió entre el sistema educatiu i les activitats culturals, cosa que limita les oportunitats perquè els alumnes s'involucrin en l'art i la cultura des de petits.

Recomanació: Ampliar el nombre de centres educatius implicats en projectes culturals, adaptant continguts a les necessitats curriculars i promovent la diversitat cultural i artística. Els projectes han d'integrar-se transversalment en els plans d'estudis per afavorir el desenvolupament d'habilitats creatives, crítiques i col·laboratives.



Gestió de l'espai públic i convivència veïnal

La gestió de l'espai públic en projectes culturals pot generar conflictes de convivència entre organitzadors, veïns i joves. La manca de mediació pot intensificar tensions i dificultar l'execució d'activitats.

Recomanació: Crear estratègies de mediació cultural que promoguin el diàleg entre organitzadors, veïns i joves, establint acords que beneficiïn totes les parts. Aquestes estratègies han d'involucrar la comunitat en la planificació i assegurar un ús inclusiu i respectuós de l'espai públic.



Accessibilitat i participació equitativa

L'accessibilitat cultural continua sent un repte per a molts col·lectius, especialment per a persones amb discapacitat, persones grans o comunitats rurals.

Recomanació: Garantir l'accessibilitat econòmica, geogràfica i cultural en tots els projectes, prioritzant accions per a col·lectius vulnerables. Això implica proporcionar transport, adaptar espais i continguts, assegurar preus assequibles i promoure marcs en què aquests col·lectius siguin també agents actius de la programació cultural.



Manca de continuïtat en les accions culturals

La manca de continuïtat pot disminuir l'efectivitat dels projectes culturals i generar desconexió amb la comunitat a llarg termini. La sostenibilitat és clau per a l'èxit dels projectes.

Recomanació: Dissenyar plans a llarg termini amb estratègies de seguiment, fidelització i acompanyament per garantir la sostenibilitat i l'impacte dels projectes. És fonamental disposar d'un marc per avaluar periòdicament els projectes, adaptar-los a les necessitats canviants i garantir-ne la rellevància i l'accessibilitat en el temps.

Eines per emprendre la mediació cultural

Proposem aplicar una eina d'autodiagnosi per analitzar el lloc de rellevància que ocupen els processos de mediació cultural a la nostra institució i en la seva relació amb els diferents participants i comunitats.



Per a això, hem establert una sèrie de categories clau (temporalitat, espai, relacions, procés creatiu, rol de la mediació i avaluació) per posar-hi el nostre focus d'atenció. Per a cadascuna d'aquestes hem dissenyat una sèrie d'escenaris que ens ajudaran a reflexionar sobre l'estat actual de la mediació cultural a la nostra institució.



Idealment, el primer escenari que presentem es troba més allunyat d'un model de mediació autònoma, crítica i transversal, mentre que l'últim representa un enfocament més integrat i participatiu. No obstant això, és fonamental entendre que aquests escenaris no constitueixen una escala de valors de menys a més, sinó una eina flexible d'anàlisi.

Cada sector o professional que efectuï aquesta autodiagnosi podrà identificar en quin punt es troba i cap a on li agradaria avançar, tenint en compte les possibilitats, els interessos i la coherència amb la seva missió i context.

Temporalitat

La durada dels projectes és un factor clau en la programació cultural. Perquè les iniciatives siguin transformadores i generin un impacte real en la comunitat, és fonamental dissenyar processos que vagin més enllà de l'acció puntual i permetin consolidar vincles amb les persones participants i les comunitats.

Com a tècnic, gestor o programador cultural, el teu paper és clau per definir la temporalitat de les accions que impulses. Els projectes amb una durada més extensa no només faciliten la creació de sinergies entre agents i participants, sinó que també reforcen el compromís amb els objectius estratègics de la institució.

Reflexiona sobre la teva pràctica i detecta en quin punt et trobes actualment i cap a on t'agradaria avançar:

- A) Programa activitats puntuals en què el públic participa de manera aïllada (assistència a una exposició, funció, concert, conferència, etc.).
- B) A més de l'activitat principal, incloc una acció complementària (com ara un taller, materials de suport, una conversa amb l'equip artístic o un espai per al diàleg i la reflexió conjunta sobre l'experiència artística o cultural).
- C) L'activitat compta amb una fase de preparació o continuïtat (com ara sessions prèvies de contextualització, material de treball per a les persones participants o un espai de reflexió posterior).
- D) Dissenyo programes amb almenys quatre accions interconnectades que es desenvolupen en el temps, creant una relació estable amb les persones participants i generant una experiència més profunda i significativa.

Exercici d'imaginació guiada

Imagina que et proposes ampliar els temps de treball amb la teva comunitat, convençut que una relació més prolongada generarà més compromís i participació. Com a programador o tècnic cultural, pots començar explorant estratègies per enfortir el vincle amb les persones participants:

Si programes espectacles o exposicions, valora la possibilitat d'incloure-hi activitats que les acompanyin en el temps, com ara trobades amb els creadors, materials pedagògics o espais de cocreació.

Si gestiones equipaments o festivals, planteja itineraris o recorreguts que permetin a les persones interactuar amb la programació de manera sostinguda.

Si treballes en mediació cultural, dissenya propostes que facilitin la continuïtat de l'experiència en diferents moments i formats, assegurant que les iniciatives tinguin impacte més enllà de l'esdeveniment puntual.



Si gestiones activitats patrimonials o de conservació, pensa com pots estendre el treball al llarg de diverses setmanes; per exemple, organitzant tallers de restauració o visites temàtiques contínues en centres educatius o espais públics.

Si treballes en festivitats o celebracions tradicionals, considera com es podria allargar la programació abans i després de l'esdeveniment principal amb tallers, conferències o activitats preparatòries en diferents espais comunitaris.

Si gestiones activitats educatives o formatives, imagina un programa de mediació que s'estengui durant diversos mesos, amb visites continuades, tallers i dinàmiques en diferents entorns educatius o comunitaris.

Exercici d'imaginació escalada

De A a B. Introduir accions complementàries que permetin aprofundir en l'experiència (tallers, mediacions, visites dialogades, etc.).

De B a C. Generar recursos que la ciutadania pugui utilitzar de manera autònoma per prolongar l'impacte de l'activitat.

De C a D. Construir programes que integrin múltiples accions abans, durant i després de l'activitat principal, fomentant processos a mitjà i llarg termini.

Espai

Al llarg del Pla de mediació s'ha reflexionat sobre la importància d'entendre els equipaments culturals com a nodes socials: espais oberts a la comunitat, permeables al seu entorn i compromesos amb els reptes del context en què s'ubiquen. Per això, és fonamental que les institucions projectin una imatge d'acollida i accessibilitat, de manera que no només siguin llocs on passen esdeveniments sinó també espais on les persones se sentin interpel·lades a participar. Això també implica que la programació pugui expandir-se, transcendint els murs de la institució per connectar amb altres espais de la ciutat.

Com a tècnic, gestor o programador cultural, el disseny de l'espai és clau per repensar la relació entre participants, programació i territori.

Reflexiona sobre la teva pràctica i detecta en quin punt et trobes actualment i cap a on t'agradaria avançar:

A) Totes les activitats succeeixen dins de l'espai cultural (sala d'exposicions, teatre, centre cultural, biblioteca, etc.).

B) Les activitats comencen a expandir-se, incorporant almenys un espai addicional dins o fora de la institució (com ara el vestíbul, una plaça o un centre educatiu).

C) La programació integra almenys dos espais més, estenen



l'experiència a altres entorns del barri, la comunitat o l'espai públic.

D) Hi ha un desbordament total en el disseny de les activitats. La programació es desenvolupa tant dins de l'equipament com en altres espais significatius del territori (escoles, associacions, biblioteques, mercats, residències de gent gran, etc.), enfortint la relació amb diferents collectius.

Exercici d'imaginació guiada

Imagina que vols que el teu equipament i els seus programes tinguin presència en altres espais, ja que això en reforçarà l'impacte i la connexió amb la comunitat.

Com a tècnic o programador, pots explorar diferents estratègies perquè les activitats transcendeixin l'espai institucional i es connectin amb altres àmbits significatius:

Si treballes en programació escènica, pots proposar a les companyies dissenyar una activitat prèvia o posterior a l'espectacle en centres educatius, espais públics o equipaments comunitaris.

“L’art en l’educació *connecta* emocions, pensament crític i *compromís* social”



Si gestiones un espai expositiu, pensa en com traslladar part del contingut a altres llocs del barri, com biblioteques, mercats o centres cívics, facilitant l'accés a ciutadanes diverses.

Si organitzes tallers o mediacions, valora la possibilitat de fer-los en espais no convencionals que enriqueixin l'experiència, com poden ser associacions veïnals, centres de dia o llocs vinculats a la temàtica del projecte.

Si gestiones activitats patrimonials o de conservació, considera com es podria activar el patrimoni en altres llocs de la ciutat o de l'entorn, com ara amb col·laboracions amb associacions veïnals, visites a l'espai públic o exposicions itinerants en places i centres educatius.

Si treballes en festivitats o celebracions tradicionals, planifica com es podrien integrar aquestes pràctiques culturals en altres punts de la ciutat o en espais no convencionals (com ara mercats, carrers, places o centres cívics).

Si gestiones activitats educatives o formatives, explora la possibilitat de portar aquestes activitats a diferents entorns: centres de formació, espais de trobada comunitària, biblioteques o llocs històrics relacionats amb la temàtica del teu programa.



Per exemple:

Si l'activitat tracta sobre la memòria històrica, podries dur a terme part del procés en un arxiu municipal o en col·laboració amb associacions de recuperació de la memòria.

Si una obra de teatre aborda la vellesa, podries organitzar trobades en una residència de gent gran, generant un diàleg intergeneracional.

Exercici d'imaginació escalada

De A a B. Introduir una activitat en un espai alternatiu, ja sigui dins del mateix equipament (com el vestíbul o una sala de tallers) o fora d'aquest (com una plaça o un centre educatiu).

De B a C. Ampliar el nombre d'espais implicats, assegurant que cadascun aportari valor al projecte i connecti amb diferents participants.

De C a D. Dissenyar una programació que flueixi entre múltiples espais, generant recorreguts, activacions o col·laboracions que reforcin l'impacte cultural en el territori.

Relacions

La manera com s'estableixen les relacions dins de la programació cultural és clau per generar vincles sòlids amb la comunitat. No es tracta només d'oferir activitats, sinó de construir espais de diàleg, col·laboració i participació real entre els diferents agents implicats.

Com a tècnic, gestor o programador cultural, és fonamental reflexionar sobre quin tipus de relacions estableixes amb el teu entorn i de quina manera podries obrir noves formes d'interacció. Dissenyar programes des d'una perspectiva de mediació cultural implica qüestionar les jerarquies establertes, fomentar l'escolta activa i generar xarxes basades en la cooperació i l'afecte.

Reflexiona sobre la teva pràctica i detecta en quin punt et trobes actualment i cap a on t'agradaria avançar:

A) Disseny i executo activitats en què la relació amb la participació és majoritàriament unilateral (els participants assisteixen i consumeixen l'activitat sense intervenir en el seu disseny o desenvolupament).



B) Estableixo relacions bilaterals en què hi ha algun tipus d'interacció entre la meva institució i els participants o la comunitat, generant espais de diàleg o participació limitada.

C) Desenvolupo processos de relació trilateral en què no només interactua la institució amb els participants, sinó que també s'hi incorporen altres agents clau que enriqueixen la proposta.

D) Dissenyo programes col·laboratius en què diferents agents (participants, creadors, institucions, col·lectius comunitaris) participen activament en el disseny i el desenvolupament del projecte, generant un ecosistema de treball basat en la cooperació i la cocreació.

Exercici d'imaginació guiada

Imagina que fa temps que organitzes activitats culturals amb una participació i una assistència consolidada però t'adones que algunes comunitats o col·lectius no hi participen. Voldries ampliar l'abast i generar una programació més inclusiva, però no saps ben bé com fer-ho.

Pensa en les estratègies que podries activar per millorar la relació amb aquests col·lectius:

Si treballes en programació escènica, a més de proposar a les companyies dissenyar activitats prèvies o posteriors als espectacles en espais comunitaris, podries establir col·laboracions amb col·lectius locals per cocrear parts de la programació, assegurant que s'hi reflecteixin diverses veus i experiències.

Si gestiones un espai expositiu, a més de traslladar part del contingut a altres llocs del barri, com són biblioteques o centres cívics, podries involucrar-hi comunitats que sovint no se senten legitimades, en els espais culturals, en el disseny de les exposicions, incloent-hi narratives i perspectives que tradicionalment han estat excloses dels museus i les galeries.

Si organitzes tallers o mediacions, a més de fer activitats en espais no convencionals, com ara associacions veïnals o centres de dia, podries establir un diàleg amb les persones participants per adaptar específicament, als seus interessos i les seves necessitats, les temàtiques i les metodologies.

Si gestiones activitats patrimonials o de conservació, podries desenvolupar estratègies d'interpretació patrimonial inclusives, involucrant les comunitats locals en la narració i reivindicació del seu propi llegat, portant les activitats a espais accessibles i d'interès per a aquests grups.

Si treballes en festivitats o celebracions tradicionals, a més d'integrar aquestes pràctiques en nous espais, com mercats o places, podries obrir processos participatius en què diferents col·lectius puguin proposar i liderar activitats, assegurant una programació representativa de la diversitat cultural.

Si dissenyes projectes educatius o patrimonials, a més de fomentar noves formes d'interacció en què els participants siguin cocreadors del contingut, podries treballar amb escoles i organitzacions comunitàries per integrar els seus sabers i experiències en el disseny dels programes.

Si gestiones un festival o esdeveniment, a més d'obrir convocatòries específiques per a col·lectius menys representats, podries establir un programa de mentoria per acompanyar nous agents culturals en el procés de disseny i implementació de les seves propostes.

Si treballes en una institució cultural, a més d'establir un sistema d'escolta activa, podries implementar mecanismes de consulta periòdica amb diferents col·lectius per avaluar l'impacte de les accions i ajustar la programació de manera contínua.

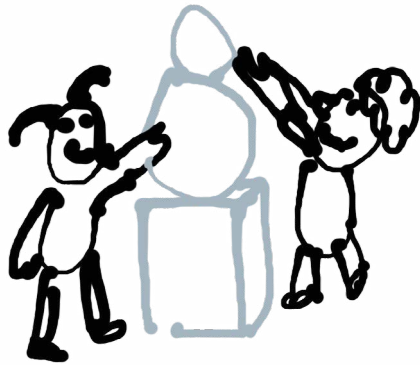
Exercici d'imaginació escalada

De A a B. Implementar un sistema d'escolta activa per conèixer millor les necessitats dels participants potencials (enquestes, entrevistes, espais de consulta, etc.).

De B a C. Obrir un espai de diàleg en què els agents implicats puguin participar activament en la definició de les propostes culturals.

De C a D. Dissenyar projectes col·laboratius en què les comunitats i els agents culturals treballin conjuntament en la creació i el desenvolupament dels programes, promovent la cocreació i la corresponsabilitat en la programació cultural.

“L’horitzó desitjat és que la cultura sigui una *eina* de millora i transformació de la *societat*”



Procés creatiu

Perquè la relació entre les institucions culturals i les seves comunitats sigui significativa, s’ha de basar en la reciprocitat. És a dir, la programació i les accions culturals s’han de concebre com a espais de col·laboració en què diferents agents participen en la creació de coneixement i experiències compartides. Això implica entendre el procés creatiu no només com una fase de producció artística, sinó com una metodologia que fomenta el pensament crític, l’experimentació i la participació activa.

El procés creatiu no és només una activitat dels creadors, sinó una oportunitat per obrir espais d’interacció i cocreació amb diversos actors de la comunitat. La clau és superar la idea de les arts com a simples continguts i reconèixer-les com una eina metodològica amb capacitat de transformar la manera com ens relacionem amb el coneixement i l’entorn.

Reflexiona sobre la teva pràctica i detecta en quin punt et trobes actualment i cap a on t’agradaria avançar:

A) Només els creadors o l’equip artístic intervenen en el procés de creació.

B) Els creadors + un agent extern participen en el procés (per exemple, artistes + comunitat o artistes + públic participant en una acció específica).

C) Els creadors + dos agents externs intervenen en el procés (per exemple, artistes + comunitat + mediadors o institucions educatives).

D) Es dissenyen processos de cocreació en què diferents agents (participants, creadors, institucions, col·lectius comunitaris) participen activament en totes les fases del projecte, fomentant un ecosistema de producció cultural compartida.

Exercici d’imaginació guiada

Imagina que cada vegada ets més conscient del compromís que tens, com a gestor o programador cultural, de generar espais de participació activa dins dels processos creatius. T’adones que és fonamental que les comunitats o els participants comprenguin què implica la creació artística, i la millor manera d’aconseguir-ho és involucrant-los directament en el mateix procés.

Pots començar per identificar de quina manera la teva institució podria obrir aquests espais:

Si dissenyes programes expositius, planteja’t com podries crear espais perquè els visitants o les comunitats participin en la curadoria o en la producció d’obres; per exemple, mitjançant exposicions col·laboratives o residències artístiques obertes.

Si programes espectacles escènics, busca formes d’integrar experiències de cocreació amb els espectadors o col·lectius específics, com ara tallers previs en què els participants contribueixin a la posada en escena o dramatúrgies construïdes amb històries locals.

Si gestiones projectes de memòria i patrimoni, obre espais en què els relats i les històries de la comunitat formin part del procés de recerca i difusió, promovent la recopilació de testimonis, la cocreació d'arxius digitals o l'activació d'espais patrimonials amb intervencions comunitàries.

Si treballes en formació cultural, dissenya metodologies en què la pràctica creativa sigui l'eix central de l'aprenentatge, integrant laboratoris d'experimentació artística, espais de producció col·lectiva o enfocaments pedagògics basats en la creació interdisciplinària.

Si organitzes festivals o esdeveniments culturals, explora com generar dinàmiques participatives que permetin als assistents no només ser espectadors, sinó també actors dins del procés de creació, com ara convocatòries obertes de participació, intervencions col·lectives en espais públics o formats híbrids que incloguin processos de creació col·laborativa.

Si desenvolupes programes d'art a l'espai públic, considera l'aplicació d'estratègies perquè la comunitat s'apropriï del procés artístic, com ara murals participatius, performances interactives o accions d'art efímer en què els veïns puguin intervenir i transformar el seu entorn.

Si treballes en mediació cultural, dissenya propostes en què els assistents no només rebin informació sobre les obres o exposicions, sinó que també aportin la seva visió i creativitat en formats de diàleg, experimentació i coproducció de continguts.

Exercici d'imaginació escalada

De A a B. Introduir un component de participació en el procés creatiu; per exemple, involucrant els assistents en la definició o la creació d'una part de l'obra o l'activitat.

De B a C. Ampliar la col·laboració amb mediadors, col·lectius comunitaris o institucions que enriqueixin el procés creatiu.

De C a D. Dissenyar programes de cocreació en què els diferents agents participin en totes les etapes del procés, des de la concepció fins a la presentació final, assegurant una experiència de creació compartida i sostenible.



Paper de la mediació cultural

La responsabilitat d'activar processos de mediació cultural recau tant en les institucions com en els agents culturals. Tot i això, és la figura de la medidora cultural qui impulsa, codissenya i coimplementa aquests processos, assegurant que esdevinguin espais de diàleg, participació i transformació.

En qualsevol àmbit de la cultura, la mediació cultural exerceix un paper clau com a pont entre la institució, les comunitats i el territori, facilitant l'apropiació i l'impacte de les propostes culturals. A través de la seva tasca, es generen connexions que amplifiquen els sabers, les experiències i les transformacions que poden sorgir al voltant d'una obra, una exposició, una festivitats o un programa patrimonial. La mediació cultural està vinculada a la capacitat d'activar processos de transformació social a partir d'un fet artístic o un fenomen cultural o social.

Detecta quin és el teu escenari actual i quin seria l'escenari ideal que vols assolir:

A) La mediació cultural s'entén com un servei dins de la institució. El seu paper es limita a la difusió de continguts i a la facilitació d'experiències relacionades amb les activitats programades.

B) A més del punt A, la mediació cultural actua com un enllaç actiu amb el territori (escoles, associacions, col·lectius), establint relacions bidireccionals.

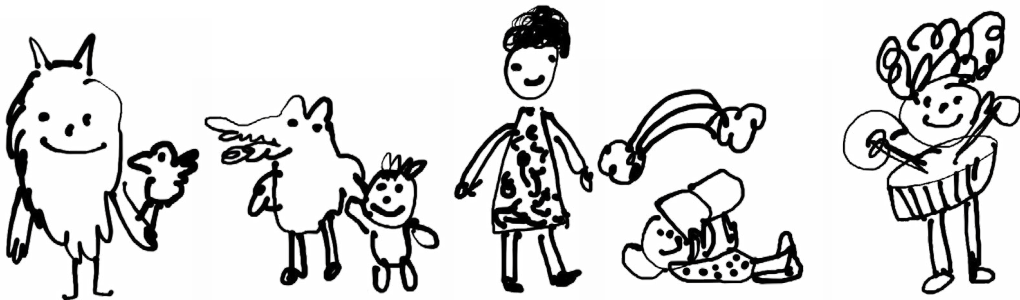
C) Un cop inclosos els punts A i B, la mediació cultural és també creadora de continguts i estratègies per potenciar l'impacte de les propostes culturals.

D) Un cop inclosos els punts A, B i C, la mediació cultural treballa amb consciència institucional. Comprèn les línies estratègiques de la institució i articula programes educatius i participatius integrats en la visió global del projecte cultural. En aquest escenari, la mediació esdevé una eina clau per a la planificació transversal de les activitats i el seu impacte a la comunitat.

Exercici d'imaginació guiada

Imagina que vols que la teva institució tingui una relació més sòlida i estable amb el seu context, i saps que la mediació cultural és clau per aconseguir-ho. Fins ara, la mediació ha funcionat principalment com a eina de difusió d'activitats, però intueixes que la seva tasca té un potencial molt més gran.

“Sense participació activa, la cultura no pot *respondre* a les necessitats reals de la comunitat”



T'atures a analitzar les línies de treball de la institució i detectes, per exemple, que hi ha una forta programació al voltant de la memòria històrica i la identitat cultural. Decideixes treballar conjuntament amb la mediació cultural per articular un pla educatiu transversal sobre aquests eixos. Gràcies a aquesta tasca, pots connectar amb la ciutadania assistent i agents clau per dissenyar espais de treball i cocreació que amplifiquin l'impacte de la programació.

Si gestiones exposicions o espais museístics, pots dissenyar estratègies perquè la comunitat participi en la curadoria o producció de continguts, organitzant tallers de recollida de memòria oral, arxius comunitaris o mostres itinerants en espais del barri.

Si treballes en programació escènica, pots integrar processos de mediació en què les companyies interactuïn amb ciutadania diversa abans o després de l'espectacle, organitzant trobades intergeneracionals, tallers de creació o experiències d'immersió al voltant de l'obra.

Si desenvolupes activitats patrimonials, pots treure el patrimoni fora dels espais convencionals, col·laborant amb associacions veïnals per generar rutes patrimonials, intervencions a l'espai públic o processos de narració col·lectiva de la història local.

Si organitzes festivals o esdeveniments culturals, pots dissenyar formats en què col·lectius menys representats participin en la programació, ja sigui a través de convocatòries obertes, laboratoris de creació o intervencions comunitàries.

Si treballes en mediació educativa, pots impulsar metodologies d'aprenentatge en què la comunitat sigui protagonista, dissenyant activitats en què escoles, centres de gent gran i col·lectius ciutadans cocreïn propostes vinculades a la programació cultural.

Si gestiones programes d'art i cultura a l'espai públic, pots activar la mediació per involucrar el veïnat en la producció d'intervencions artístiques, resignificant l'entorn urbà a través de l'art participatiu.

Exercici d'imaginació escalada

De A a B. La mediació cultural estableix vincles amb col·lectius del territori, com ara centres educatius o associacions, per generar activitats compartides entorn de les propostes culturals.

De B a C. La mediació dissenya activitats pròpies, en diàleg amb les comunitats i els agents culturals, per aprofundir en les temàtiques abordades des de la programació.

De C a D. La mediació cultural estructura un programa transversal dins la institució, integrant diferents participants i agents en processos de participació contínua, i assegurant que les activitats formin part d'un ecosistema cultural més ampli i sostenible.

Avaluació

L'avaluació dels processos de mediació i programació cultural és clau per generar un relat de valor al voltant de les pràctiques culturals i el seu impacte en la comunitat. Més enllà de la recopilació de dades quantitatives, és fonamental concebre l'avaluació com un procés d'investigació que permeti sistematitzar aprenentatges, millorar metodologies i enfortir la responsabilitat institucional en relació amb la seva assistència.

El procés d'avaluació ha de preveure espais de reflexió conjunta i assegurar que les pràctiques culturals siguin inclusives, significatives i transformadores.

Avaluar no només permet mesurar l'impacte de les accions, sinó també repensar estratègies i consolidar processos més sostenibles i alineats amb les necessitats del context.

Reflexiona sobre la teva pràctica i detecta en quin punt et trobes actualment i cap a on t'agradaria avançar:

A) No hi ha processos d'avaluació sistemàtics en els projectes culturals.

B) L'avaluació es fa majoritàriament amb indicadors quantitius (nombre d'assistents, enquestes de satisfacció bàsiques, etc.).

C) S'hi inclouen espais de reflexió qualitativa amb els assistents i els agents implicats en l'activitat.

D) L'avaluació està estructurada i dissenyada específicament, combinant mètodes qualitius i quantitius per obtenir una anàlisi profunda de l'impacte.

Exercici d'imaginació guiada

Imagina que has desenvolupat un programa cultural amb una gran implicació de la comunitat. Saps que aquests processos requereixen temps llargs i metodologies que transcendeixin la simple mesura numèrica de l'assistència. Per generar un relat sòlid sobre l'impacte de les teves accions, decideixes dissenyar un model d'avaluació que reculli testimonis, experiències i aprenentatges, en col·laboració amb la mediació cultural i altres actors clau.

Si treballes en programació escènica, podries organitzar trobades postfunció en què els espectadors comparteixin les seves reflexions sobre l'obra, documentant impressions a través de registres escrits, audiovisuals o gràfics.

Si gestiones exposicions o projectes museístics, podries dissenyar quaderns de memòria col·lectiva on els visitants anotin pensaments i emocions, generant una narrativa compartida sobre l'experiència expositiva.

Si organitzes activitats patrimonials o de memòria històrica, podries impulsar la creació d'arxius comunitaris amb entrevistes a participants, recollida de fotografies i relats que permetin valorar l'impacte del projecte en la identitat local.

Si gestiones festivals o esdeveniments culturals, podries implementar eines d'avaluació participativa, com ara mapes col·laboratius, en què els assistents marquin quines experiències han estat més significatives, o dinàmiques d'intercanvi d'idees entre assistents i organitzadors.

Si desenvolupes projectes educatius o de formació, podries emprar metodologies com ara diaris d'aprenentatge, on docents i estudiants reflexionin sobre els coneixements adquirits, o sessions de retorn en què els participants avaluin col·lectivament l'experiència.

Si treballes en mediació cultural, podries dissenyar espais d'escolta activa, com ara grups de discussió amb comunitats vinculades al programa, per recollir narratives en primera persona sobre els processos viscuts i els seus impactes.

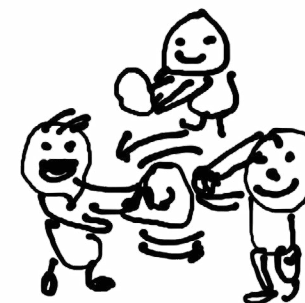
Si gestiones projectes d'art a l'espai públic, podries documentar els canvis en la percepció de l'entorn a través d'enquestes visuals, registres fotogràfics de l'«abans i després», o relats ciutadans sobre com la intervenció ha transformat la seva relació amb l'espai.

Exercici d'imaginació escalada

De A a B. Implementar enquestes bàsiques amb escales de valoració numèrica per mesurar l'interès i la satisfacció dels assistents.

De B a C. Organitzar grups de discussió amb participants, programadors i mediadors per analitzar qualitativament l'impacte de les activitats.

De C a D. Incorporar un agent extern que dissenyi una estratègia d'investigació prèvia i elabori un informe detallat sobre els punts forts i les àrees de millora del programa cultural.



Seguiment i avaluació

El seguiment i l'avaluació inclosos en aquest Pla d'acció de mediació cultural s'orienten en dos sentits. En primer lloc, es presenten categories d'autodiagnosi i avaluació aplicables als projectes que aborden la mediació cultural, amb un enfocament progressiu. En segon lloc, es planteja el seguiment i l'avaluació del mateix Pla d'acció, cosa que permetrà obtenir informació sobre el grau de compliment dels objectius establerts. A continuació, passem a articular els dos punts.



Eina d'autodiagnosi per a la mediació cultural

L'objectiu general d'aquest punt és avaluar de manera autònoma l'estat de la mediació cultural. Per a això, considerarem qüestions com la proximitat dels processos, la diversitat de participants, l'impacte social, els processos participatius i la sostenibilitat. L'eina que presentem a continuació busca promoure reflexions i identificar fortaleces i àrees de millora, així com fomentar bones pràctiques en la gestió cultural.

Categories principals i preguntes clau >



1. Proximitat i context

Avalua el grau de connexió i relació del projecte amb el territori i les comunitats locals.

Preguntes:

El projecte té en compte el context cultural, social i econòmic del territori?

He treballat o estic treballant amb comunitats properes al projecte?

Els agents participants s'han sentit representats i escoltats?

El projecte ha generat noves preguntes, reflexions o canvis en l'imaginari cultural del territori?

S'han activat noves vies d'accés per ampliar l'accessibilitat al projecte?

Indicadors:

Nombre de comunitats locals implicades en el projecte.

Quantitat de nous agents culturals identificats durant el procés.

Percentatge d'activitats realitzades en espais comunitaris (centres veïnals, places, etc.).

Grau de representativitat de les comunitats locals en les decisions del projecte (mesurat mitjançant enquestes o fòrums).

Nombre d'accions que han generat noves preguntes o reflexions sobre el territori.



2. Diversitat de participants

Avalua si el projecte arriba a diversos segments de la ciutadania i els representa.

Preguntes:

Les persones participants reflecteixen la diversitat del context sociocultural?

He treballat amb participants nous o comunitats que abans no participaven?

He identificat els possibles assistents habituals, esporàdics i potencials i el no públic?

Quines estratègies he implementat per acostar-me a participants no habituals?

El projecte és accessible en termes econòmics, físics, lingüístics o digitals?

Indicadors:

Percentatge de participants no habituals en comparació amb projectes anteriors.

Nombre de barreres identificades i eliminades (econòmiques, físiques, lingüístiques, digitals).

Percentatge de participació de grups subrepresentats (per edat, gènere, origen, etc.).

Variació en la composició de l'assistència habitual, esporàdica i potencial i el no públic.

Grau de satisfacció i percepció d'inclusió de les persones participants (mesurat a través d'enquestes).



3. Impacte i transformació social

Avalua si el projecte ha generat canvis significatius en el seu entorn.

Preguntes:

El projecte respon a una demanda sociocultural real del territori?

Quin ha estat el grau de transformació generat?

Quins indicadors d'impacte puc identificar (social, cultural, econòmic, ambiental)?

La mediació cultural ha contribuït a una transformació social sostenible?

Indicadors:

Percentatge de participants que perceben canvis positius en el seu context arran del projecte.

Nombre de demandes socioculturals abordades pel projecte.

Quantitat de projectes derivats o inspirats en l'actual.

Increment de la participació cultural activa a la comunitat després del projecte.

Nombre de testimonis o evidències que reflecteixen transformació social (qualitatiu i quantitatiu).



4. Participació i governança

Analitza com s'han construït el projecte, les aliances i els models de gestió.

Preguntes:

Amb qui he construït el projecte?

He fet una recerca prèvia que contextualitzi el projecte?

Són coherents les meves aliances amb els objectius i els valors del projecte?

He fomentat espais d'escolta activa al llarg del procés?

El projecte fomenta models de governança oberts i participatius?

Ha estat flexible i capaç d'adaptar-se a les necessitats dels participants?

Indicadors:

Nombre d'aliances estratègiques establertes per desenvolupar el projecte.

Percentatge de decisions preses col·lectivament amb agents externs o la comunitat.

Quantitat de sessions d'escolta activa realitzades durant el procés.

Nivell de coherència entre les aliances i els objectius del projecte (avaluació qualitativa).

Diversitat de perfils dels agents participants (per sector, especialització, etc.).

5. Processos i temps

Avalua com s'han gestionat els temps del projecte i la flexibilitat dels processos.

Preguntes:

He gestionat els temps per adaptar-me a les necessitats del projecte i els seus participants?

Hem estat capaços de compondre en temps real i ajustar les nostres formes de treball?

Hem buscat un equilibri entre el que s'ha planificat i la improvisació necessària?

S'han generat processos continus en lloc de projectes amb final tancat?

Com s'ha integrat la sostenibilitat en els processos a llarg termini?

Indicadors:

Nombre d'ajustos fets al cronograma inicial per adaptar-se a les necessitats del projecte.

Percentatge d'activitats planificades vs. emergents durant el procés.

Durada mitjana de les fases del projecte i la seva adequació al context.

Freqüència d'espais d'avaluació intermèdia per valorar l'evolució del projecte.

Grau de satisfacció dels participants respecte a la flexibilitat del procés.



6. Sostenibilitat i traçabilitat

Avalua el rastre que deixa el projecte i la seva capacitat per mantenir-se en el temps.

Preguntes:

El projecte compta amb mecanismes que assegurin la seva continuïtat un cop acabi la meua intervenció?

He dissenyat estratègies per documentar i compartir aprenentatges i experiències?

El projecte és sostenible des d'una perspectiva econòmica, social i cultural?

He utilitzat eines per rastrejar l'impacte i l'evolució del projecte al llarg del temps?

Indicadors:

Percentatge de recursos utilitzats provinents del territori (materials, humans, financers).

Quantitat de documents generats que assegurin la traçabilitat del projecte (informes, registres, actes, etc.).

Nombre de mecanismes establerts per garantir la continuïtat del projecte després de la intervenció.

Variació en la percepció de sostenibilitat del projecte entre els agents implicats.

Existència d'un pla de seguiment per mesurar l'impacte a llarg termini.



7. Comunicació i narrativa

Avalua com s'ha comunicat el projecte i si s'ha fet accessible i comprensible per a la ciutadania.

Preguntes:

Tinc un pla de comunicació clar que faci visible el projecte i el seu impacte?

He construït una narrativa de valor que connecti amb les comunitats?

Com he retornat la cultura a la vida quotidiana a través del projecte?

El projecte és fàcil d'entendre per a persones alienes a l'àmbit cultural?

He generat materials accessibles i atractius per a diferents participants?

Indicadors:

Percentatge de la població objectiu que coneix el projecte (mesurat a través d'enquestes o mètriques digitals).

Quantitat de canals de comunicació emprats per difondre el projecte.

Freqüència d'actualitzacions informatives durant el desenvolupament del projecte.

Nombre de materials accessibles produïts (traduccions, versions simplificades, etc.).

Grau de comprensió del projecte segons els participants (mesurat mitjançant qüestionaris o entrevistes).

Seguiment i avaluació del Pla de mediació cultural

Amb l'objectiu de valorar el grau de compliment dels objectius establerts en el Pla d'acció de mediació cultural, es durà a terme una avaluació tant quantitativa com qualitativa.

Pel que fa a l'avaluació quantitativa, es proposen una sèrie d'accions i indicadors específics que permetran mesurar de manera objectiva els avenços i els resultats obtinguts. El personal tècnic de l'Àrea de Cultura fa l'avaluació qualitativa de manera continuada i recull la informació en una memòria anual, de la qual dona compte a la Comissió Informativa de Cultura i a la Secretaria municipal.

Difondre i formar al voltant de l'imaginari i el relat comú en la mediació cultural.

Promoció i seguiment del desenvolupament de les accions previstes al Pla de mediació cultural.

Foment dels espais comuns de reflexió al voltant de les pràctiques de mediació cultural.

Nombre de formacions realitzades en l'àmbit de la mediació cultural.

S'han desenvolupat accions de mediació cultural en tots els àmbits del Pla de mediació cultural?

Nombre de reunions de coordinació o espais de reflexió sobre la mediació cultural.



Podeu consultar el
Pla estratègic complet



#TGN Cultura

Amb el suport de:

