

La planificació estratègica de la cultura en temps de pandèmia

Publicat per [Interacció](#) [1] el 21/04/2021 - 11:01 | Última modificació: 16/04/2026 - 11:30

Ja busco senyals de primavera

Katherine Mansfield

La COVID-19 ha trasbalsat les nostres vides, ens ha portat malaltia i mort, ens ha confinat i ha paralytitzat l'economia. El món cultural, tan afeblit des de fa anys, ha patit de ple la sotragada. La pandèmia i el seu impacte plantegen reptes i qüestions importants. Aprofitarem l'ocasió per abordar un canvi de model? O tot plegat farà encara més profunda la crisi del sector? Reconeixem d'una vegada la cultura com un bé de primera necessitat i l'accés com un dret social, més enllà d'una declaració institucional? Deixarem la producció obsessiva i buscarem altres maneres de treballar col·lectivament que tinguin més a veure amb el llarg termini? Com serà la cultura postpandèmia?



© Grec 2020

No tenim la resposta a aquests interrogants. Probablement, tampoc som prou conscients dels canvis socials i econòmics que ens portarà el virus ni, sobretot, de si algunes d'aquestes transformacions seran de llarga durada o fins i tot permanents. Sembla que la vida no tornarà a ser com abans i la cultura tampoc. No serà fàcil capgirar i transformar aquesta situació.

No obstant això, si d'una cosa podem estar segurs és que la vida sense ficció, sense el poder de la imaginació, sense el gaudi estètic; sense històries i memòria, resulta poc atractiu. A més a més, "per sota de les nostres experiències viscudes directament i les heretades o ancestrals –per sota de les nostres identitats i cultures úniques– hi ha germanor i tothom hi pot arribar a través de la creativitat. Amb ella ens podem acostar els uns als



altres i ajudar-nos a cultivar un millor autoconeixement. Si desenvolupem l'empatia podem establir una relació més profunda entre nosaltres i el món." (Tempest, 2021, p. 12).

Precisament ara, davant d'una crisi de primer ordre, és de la mà de la cultura que hauríem de trobar alleujament o fins i tot propostes per superar-la. La cultura hauria de ser una prioritat per a la nostra societat i la política hauria d'assumir aquesta necessitat com un pilar social.

Per tant, ens preguntem com podrien contribuir les polítiques culturals a aquesta necessitat ineludible?

Des de l'any 1987, el Centre d'Estudis i Recursos Culturals (CERC) té, entre d'altres objectius, donar suport tècnic i aportar visions territorials als municipis de la demarcació de Barcelona en la definició i l'aplicació de polítiques culturals. Unes polítiques que serveixen per a organitzar les estructures culturals mitjançant un programa d'intervencions impulsades per l'administració pública, les institucions civils i entitats privades o els grups comunitaris; a fi i efecte de satisfer les necessitats culturals de la ciutadania i també de promoure el desenvolupament de les representacions simbòliques. Les iniciatives van generalment dirigides a promoure la producció, distribució, difusió i l'ús de la cultura; la preservació i divulgació del patrimoni històric i l'ordenament de l'aparell públic responsable. Podríem afirmar que "la política cultural té per objecte estudiar les diferents formes de proposar i obtenir aquestes actuacions, i també comprendre els seus significats en els diferents contextos socials en què estan presents." (Coelho, 2009, p. 241)

Les polítiques públiques locals dels darrers anys s'han anat configurant bàsicament sobre els eixos de l'ordenació i la gestió urbanística, els serveis a les persones i el desenvolupament econòmic. Tot i que "les transformacions polítiques, econòmiques, culturals i socials derivades de la globalització i del canvi tecnològic han tingut un clar impacte en la definició de problemàtiques i en l'agenda de mesures, tot augmentant-les i diversificant-les." (Brugué, 2014, p. 8)

Ara un altre fenomen global, la pandèmia de la COVID-19, comportarà indubtablement canvis en el disseny de les polítiques locals al nostre país perquè el seu impacte ha evidenciat sobretot que no estem suficientment preparats per gestionar problemes complexos, al mateix temps que ha posat de manifest els límits de la capacitat humana per anticipar i controlar els esdeveniments.

Podem dir que la resposta internacional a la pandèmia ha pecat d'improvisació. Ha quedat exposada la manca d'una planificació basada en la monitorització inicial i la contenció dels focus locals d'infecció. D'aquí aquesta "sensació d'impotència davant d'un fenomen que exigeix una major integració política de la humanitat, en la línia d'enfortir les institucions transnacionals i la governança global. És a dir, una transició cap a formes d'intel·ligència cooperativa, perquè les maneres de governar són clarament insuficients en el món en què vivim." (Innerarity, 2020, p. 25)

Les societats estan formades per estructures la complexitat de les quals no depèn només de la composició dels seus elements, sinó també de les seves dinàmiques relacions mútues. "Les pandèmies no són tant accidents imprevistos com imprevisibles; sabem que tindran lloc, però en desconeixem els detalls. Això permet acumular informació i crear protocols d'actuació llestos per ser activats quan un virus comenci a propagar-se regionalment o globalment." (Arias, 2020, p. 238). De manera que hem de pensar en termes de diversitat sistèmica i transformar les nostres institucions per governar aquests sistemes i les seves dinàmiques, especialment quan ens enfrontem a riscos enllaçats, és a dir, quan múltiples coses poden sortir malament juntes.

Els dubtes dels primers moments de la crisi, i fins i tot en l'actualitat, mostren que el nostre pensament dominant és lineal i la manera de dissenyar les nostres institucions és encara deutora d'una manera de pensar molt simple que té dificultats per fer-se càrrec de fenòmens complexos.

Al llarg dels darrers anys, la planificació estratègica ha estat una eina de suport a la gestió i a la presa de decisions basada en l'elaboració d'una anàlisi prospectiva dels futurs possibles en una trajectòria de temps de mitjà i llarg termini, la definició d'uns objectius a assolir en aquest període i la determinació de les trajectòries (estratègies) per aconseguir-los. Tanmateix, el cataclisme provocat pel coronavirus obliga ja a reconsiderar la seva naturalesa per tal que pugui ser un instrument útil per a la governança municipal. Si els reptes són cada vegada més complicats i difícils d'abordar des d'un enfocament sectorial com l'aplicat tradicionalment, hem d'adoptar una visió més integral, tant en l'anàlisi com en les receptes a aplicar.

Si ens fixem en el món cultural, podem constatar que es caracteritza pel seu dinamisme, en la mesura que



tradueix molt més que altres àmbits els canvis que es presenten en la vida quotidiana de les persones. Tanmateix, els fenòmens dinàmics i canviants acostumen a ser gestionats amb polítiques massa estandarditzades i amb importants rigideses de cara a la seva actualització.

A més a més, les qüestions culturals són de difícil diagnosi pel que fa a la recopilació de dades, la provisió d'informació i la implantació d'aparells estadístics eficients. Per això, sovint topem amb la tendència de l'administració i la gestió pública a la parcel·lació i compartimentació dels processos de planificació, presa de decisions i gestió. L'estructura de la gestió en canals sectorials porta moltes vegades a una excessiva simplificació dels enfocaments, objectius i processos de les estratègies culturals. Fins i tot l'espectre d'actors rellevants a implicar en un procés de reflexió estratègica cultural és substancialment més ampli i divers.

És en aquest punt quan des del [Programa d'assessoraments](#) [2] del CERC ens hem proposat impulsar i incorporar noves aproximacions estratègiques a les futures actuacions en matèria de polítiques culturals. Precisament per les profundes transformacions socials i econòmiques que actualment tenen lloc i la complexitat que se'n deriva, és clara la necessitat de dur a terme aquesta empresa. En un període de crisi, la cultura no és tan sols l'últim refugi, sinó la porta que cal obrir, l'escala que cal pujar per fer possible una societat que participi activament d'un món en transformació.

De fet, ja havíem treballat l'Agenda 21 de la cultura (CGLU, 2019) com a document de referència dels governs locals per elaborar polítiques culturals, sota la base dels principis de diversitat cultural, dels drets humans, del diàleg intercultural; de la democràcia participativa, la sostenibilitat i la pau.

No podem oblidar que la cultura és un reflex de la realitat social i nosaltres hem de prendre consciència del nostre entorn escoltant-lo. Per això ens agrada parlar de noves mirades que ha d'incorporar la planificació estratègica de la cultura.

A continuació es descriuen cinc elements a introduir de manera transversal i creativa en el disseny d'estratègies culturals:

1. Equitat. Per garantir la igualtat d'oportunitats a l'hora d'exercir els drets culturals de les persones. La simple possibilitat d'accedir a una oferta cultural no garanteix la participació de la ciutadania. Qüestions com l'edat, el gènere, el lloc de naixement, l'ètnia, el codi postal o bé la diversitat funcional poden generar desigualtats. Per evitar-ho caldria identificar les necessitats culturals dels individus i les comunitats i no només les seves demandes, impulsar espais de contacte entre persones i col·lectius diferents i relacionar les polítiques i accions culturals amb les d'altres àmbits (salut, educació, sanitat, etc.).

2. Sistemes organitzatius flexibles i adaptables. Per donar resposta a un entorn canviant i complex, on les organitzacions siguin robustes i equilibrades per fer front a múltiples problemes, a les diferents necessitats territorials i a la diversitat social i cultural. "Els sistemes organitzatius han d'avançar cap a formes de gestió compartida dels bens comuns, dins d'un escenari d'interdependència global, i obtenint el coneixement d'una societat civil a la qual ja no es controli jeràrquicament" (Latour, 2019, 165). Per això, hem de superar les posicions competitives i buscar instruments d'intel·ligència col·lectiva entre institucions públiques i privades i fomentar la creació d'espais de cooperació que ultrapassin els termes municipals.

3. Sostenibilitat. La crisi sanitària ha subratllat encara més els límits de la nostra autosuficiència i la fragilitat comunes, alhora que ha revelat la nostra dependència tant d'altres éssers humans com del món no humà. De manera que hem de contribuir al fet que els agents i les institucions culturals identifiquin les responsabilitats a problemes com el canvi climàtic i la possible aportació a les respostes des de diferents àmbits (gestió, programació, polítiques culturals o l'activisme). Això implica repensar la nostra manera de viure aquest món, significa replantejar-nos com fem les coses i acceptar la nostra responsabilitat cap a les generacions futures.

4. Feminisme. La cultura ha d'oferir una revisió crítica de la història des d'una perspectiva de gènere, incloent-hi tots aquells col·lectius que pateixen opressió o invisibilització de raça i de classe. No es tracta només de recuperar les dones de la cultura, sinó de repensar la cultura en clau feminista i inclusiva. Fet que comportarà la necessitat



de disminuir els efectes i les conseqüències d'una educació sexista sobre els nens i les nenes; de reclamar espais per a les dones, les persones racialitzades i LGTBI dins el teixit cultural; i de promoure programacions paritàries.

5. Digitalització. La cultura digital existeix i cada cop anirà a més, però no tothom hi té accés. Abans caldrà garantir l'accessibilitat a la connexió per després generar valor a través d'eines que tinguin en compte la participació de l'usuari i la creació de continguts culturals. El futur del desenvolupament cultural estarà determinat per la finalitat amb què es faci servir la cultura digital. Es podria oferir a les persones usuàries la possibilitat d'actuar com a ciutadans actius i no només com a consumidors. Si a partir d'ara les coses seran més difícils, potser és el moment de deixar pas a la gent jove amb més ganes i energia, tot formant part del mercat laboral cultural.

Els plans estratègics han demostrat el seu valor com a espais per parar-se i pensar col·lectivament. A vegades es considera el fet de pensar com una mena de pèrdua de temps, una distracció per a l'acció. En períodes d'incertesa i complexitat com l'actual la necessitat de pensar és fonamental.

El futur es percep com a incert i conté tantes oportunitats com riscos. Per això hem d'estar al més ben preparats possibles per fer front a allò inesperat. "El món de la creació i de la cultura tindrà una tasca important, sobretot com a espais on generar noves possibilitats de futur i pensar en alternatives a les profecies apocalíptiques que tendeixen a paraitzar-nos i alimenten les actituds més reaccionàries. Necessitarem poder compartir col·lectivament les pors i els dubtes que tots tenim en aquesta nova realitat, i refer els vincles i les complicitats a la llum d'un món que ha canviat. La tasca més important, però, serà prendre consciència que aquestes pors i incerteses són el pa de cada dia d'una gran part de la humanitat i que aquesta crisi és sobretot una oportunitat per emmirallar-nos en els nostres semblants, i intentar que el nostre destí comú sigui millor. Si alguna cosa hi pot fer el món de l'art i la cultura és justament la de ser mirall, generar vincles i obrir perspectives" (Elisabet Goula, 2020).

Marina Garcés (2017) tanca el seu llibre "Nova il·lustració radical" amb aquestes paraules inspiradores: "Contra el dogma apocalíptic i la seva monocronia messiànica i solucionista (o condemna o salvació), el sentit d'aprendre és treballar en una aliança de sabers que conjuguin la incredulitat i la confiança. Imagino la nova il·lustració radical com una tasca de teixidores insubmises, incrèdules i confiades alhora. «No us creiem», som capaces de dir, mentre des de molts llocs refem els fils del temps i del món amb eines afinades i inesgotables." (p. 74- 75).

No queda més remei que posar-se a treballar.

Referències bibliogràfiques:

Arias Maldonado, M. (2020). *Desde las ruinas del futuro: teoría política de la pandemia*. Taurus.

Brugué, Q., Garola, A., Muñoz, F., Ulied, A., Xalabarder, M., i Ximeno, F. (2014). *Quines estratègies per a quins reptes? 25 criteris per al disseny d'estratègies en el desenvolupament local*. Diputació de Barcelona. <https://bit.ly/3x1khtT> [3]

Coelho, T. (2009). *Diccionario critico de política cultural*. Gedisa.

Comissió de cultura de Ciutats i Governes Locals Units (CGLU). (coord.) (2019). *Anàlisi de les polítiques culturals a partir de Cultura 21*. Diputació de Barcelona. <https://bit.ly/3n6XcBI> [4]

Garcés, M. (2017). *Nova il·lustració radical*. Anagrama.

Goula, E. (2020, 30 maig). Necessitarem més cultura. *Ara*. <https://bit.ly/3dw5n77> [5]



Innerarity, D. (2020): *Pandemocràcia: una filosofia de la crisi del coronavirus*. Galaxia Gutenberg.

Latour, B. (2013). *Polítiques de la naturalesa*. RBA.

Tempest, K. (2021). *Connectar*. Més llibres.

Article redactat per l'equip del Programa d'assessoraments i integrat per Eugènia Argimon, Juan Carlos Calvo i Marisa Jiménez.

Categories: Article

Categories: Articles i anàlisi

Etiquetes: polítiques culturals

Etiquetes: planificació cultural

Etiquetes: governança cultural

Etiquetes: pensament cultural

- [6]

URL d'origen: <https://interaccio.diba.cat/blogs/2021/planificacio-estrategica-cultura-pandemia>

Enllaços:

[1] <https://interaccio.diba.cat/members/interaccio>

[2] <https://www.diba.cat/es/web/cerc/assessorament>

[3] <https://bit.ly/3x1khtT>

[4] <https://bit.ly/3n6XcBI>

[5] <https://bit.ly/3dw5n77>

[6] <https://interaccio.diba.cat/node/8561>