



El que sabem i el que encara no podem fer

Publicat per [Roser Mendoza](#) [1] el 23/06/2026 - 11:12

Un municipi impulsa un nou pla cultural. Durant el procés reapareixen qüestions conegudes: dificultats de cooperació, fragilitat dels equips tècnics, dependència de persones concretes, problemes de continuïtat, desigualtats territorials. El diagnòstic és sòlid. Les conclusions són compartides. I, tanmateix, una sensació persisteix. Moltes d'aquelles qüestions ja havien estat identificades en processos anteriors.

El sistema cultural local dedica una part considerable dels seus esforços a identificar problemes.

Elabora diagnòstics. Redacta plans culturals. Organitza jornades. Comparteix experiències. Impulsa xarxes professionals. Acumula coneixement sobre els territoris, els equipaments, els públics i les polítiques culturals.

Poques vegades havia disposat de tanta informació sobre si mateix.

I, tanmateix, una pregunta reapareix amb una persistència difícil d'ignorar.

Si fa tant de temps que sabem moltes de les coses que caldria fer, per què ens continua costant tant fer-les?

La qüestió és difícil perquè obliga a revisar una idea força arrelada en el sector cultural: que els principals avenços depenen de disposar de més coneixement, diagnòstics més precisos o metodologies més sofisticades.

Tot això continua sent necessari.

Però cada vegada resulta més difícil sostenir que el principal problema de les polítiques culturals locals sigui la manca de coneixement.

Fa anys que sabem que els municipis petits tenen dificultats per garantir determinats drets culturals en solitari.

Fa anys que sabem que la continuïtat dels equips condiona la qualitat de moltes polítiques públiques.

Fa anys que sabem que els equipaments necessiten molt més que edificis per convertir-se en infraestructures culturals significatives.

Fa anys que sabem que la participació requereix temps, confiança i persistència.

Fa anys que sabem que la cooperació territorial no és una opció complementària, sinó una necessitat estructural.

Ho sabem.

La pregunta és una altra.

Si sabem tantes coses, per què els avenços acostumen a ser més fràgils del que voldríem?

Els plans culturals municipals ofereixen una bona il·lustració d'aquesta paradoxa. Han contribuït a identificar necessitats, ordenar prioritats i construir visions compartides. Malgrat això, molts dels reptes que detecten reapareixen anys després en nous processos de diagnòstic. No perquè els documents fossin erronis. Tampoc perquè els municipis hagin ignorat les seves conclusions.

La pregunta és més incisiva.

Quines capacitats reals existien per transformar aquells diagnòstics en acció sostinguda?

La mateixa tensió apareix als equipaments culturals. Durant les darreres dècades hem ampliat considerablement les funcions que els atribuïm. Els demanem que programin, mediïn, connectin agents, generin participació, reforcin la cohesió social, amplii drets culturals i contribueixin al desenvolupament comunitari.

La qüestió ja no és si sabem què esperem dels equipaments.

La qüestió és si les seves capacitats han crescut al mateix ritme que les expectatives que hi projectem.

També apareix en les xarxes professionals i territorials. Intercanviem experiències, compartim metodologies i generem aprenentatges col·lectius. Però què permet que aquest coneixement es converteixi en una capacitat pública més sòlida? Com es transforma una conversa professional en una pràctica estable? Com es converteix una experiència local en un recurs disponible per a altres territoris?

Aquestes preguntes assenyalen un problema diferent del que habitualment ocupa el centre del debat.

No és principalment un problema de coneixement.

És un problema de capacitat.

Capacitat per sostenir equips.

Capacitat per retenir i transmetre aprenentatges.

Capacitat per cooperar de manera estable.

Capacitat per mantenir prioritats més enllà dels cicles polítics.

Capacitat per transformar experiències disperses en recursos compartits.

Capacitat per actuar de manera acumulativa.





La capacitat institucional es construeix lentament. Els seus resultats acostumen a ser més visibles que les estructures que els fan possibles.

Aquesta capacitat no és una abstracció.

Pren formes molt concretes.

És temps tècnic disponible per pensar més enllà de la urgència quotidiana.

És estabilitat professional suficient perquè el coneixement no desaparegui amb cada relleu.

Són relacions de confiança construïdes al llarg dels anys entre administracions, equipaments, entitats i agents culturals.

Són pressupostos que permeten continuïtat.

Són estructures de cooperació capaces de compartir especialitzacions, recursos i aprenentatges.

Són institucions que poden recordar, transmetre i actuar sense haver de recomençar constantment.

Potser aquí apareix una de les paradoxes menys discutides de les polítiques culturals contemporànies.

Una part significativa de les formes actuals de governança pública tenen dificultats estructurals per produir aquest tipus de capacitat acumulativa.

No perquè la considerin irrellevant.

Sinó perquè operen sota lògiques diferents.

Necessiten resultats visibles.

Necessiten rendiments demostrables.

Necessiten objectius delimitats.

Necessiten evidències atribuïbles.

Necessiten temporalitats relativament curtes.

La capacitat institucional funciona d'una altra manera.

És lenta.

S'acumula gradualment.

Depèn de la continuïtat.

Es basa en la confiança.

Els seus efectes són difícils d'aïllar.

Els seus resultats rarament es poden atribuir a una sola decisió, una sola convocatòria o un sol mandat.

Per això sovint ocupa una posició secundària dins els sistemes de finançament, avaluació i reconeixement públic.

La paradoxa és evident.

Disposem de més coneixement que mai sobre els reptes del sistema cultural local.



I, al mateix temps, continuem trobant dificultats per consolidar les condicions que permetrien actuar sobre aquest coneixement de manera sostinguda.

No perquè manquin idees.

No perquè faltin professionals qualificats.

No perquè desconeguem els problemes.

Sinó perquè construir capacitat institucional exigeix precisament allò que moltes dinàmiques contemporànies tendeixen a erosionar: temps, continuïtat, estabilitat, transmissió i cooperació sostinguda.

Vista des d'aquesta perspectiva, potser la qüestió estratègica dels pròxims anys no consisteix a produir diagnòstics més sofisticats.

Potser consisteix a preguntar-nos quines capacitats hem deixat de construir mentre produïem diagnòstics.

O, dit d'una altra manera, si les formes amb què financem, avaluem, legitimem i governem la cultura són compatibles amb la construcció lenta de capacitat pública acumulativa.

Perquè un sistema no madura només quan aprèn més.

Madura quan allò que aprèn modifica les seves possibilitats d'acció.

Imatge: John Lockwood

Categories: Article

Categories: Articles i anàlisi

Etiquetes: governança cultural

Etiquetes: planificació cultural

Etiquetes: polítiques culturals

Etiquetes: valor públic de la cultura

Etiquetes: pensament cultural

- [2]

URL d'origen: <https://interaccio.diba.cat/blogs/2026/06/sabem-encara-no%20podem-fer>

Enllaços:

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

[2] <https://interaccio.diba.cat/node/10544>