

Com sabem què està canviant?

Publicat per [Roser Mendoza](#) [1] el 21/09/2026 - 09:12

Què passa amb allò que una política cultural vol transformar quan ha de convertir-se en objecte de seguiment? Tornar als diagnòstics, les actuacions i els sistemes de seguiment de tres plans culturals municipals permet seguir el recorregut que va de la pregunta inicial a les evidències amb què intentem reconèixer aquestes transformacions.



Què necessitem conservar per poder reconèixer què està canviant?

A *Què fa possible la vida cultural?* proposava llegir els diagnòstics culturals municipals preguntant no tant què descriuen, com quines condicions permeten reconèixer darrere dels equipaments, les entitats, les activitats o els recursos.

Aquella lectura deixava una pregunta oberta. Reconèixer aquestes condicions en un diagnòstic no significa encara saber com observar-ne la transformació quan una política intervé sobre elles. Què necessitem saber per poder reconèixer si alguna cosa està canviant?

Per explorar aquesta pregunta he tornat als mateixos plans d'acció cultural (PAC) de Pallejà, Masquefa i Sant Cugat del Vallès. Aquesta vegada, la lectura no s'ha concentrat només en com construeixen el diagnòstic, sinó en el recorregut que va d'allò que identifiquen com un problema a les actuacions que proposen i a les formes amb què preveuen seguir-les.

Els tres plans comparteixen el suport del CERC en la seva elaboració. Aquesta condició cal tenir-la present en la lectura comparada, però no permet convertir les coincidències entre els documents en una metodologia comuna.

El canvi de mirada és precís: en lloc de preguntar només què observen els plans, es tracta de seguir què passa

amb una pregunta quan ha de travessar el diagnòstic, la intervenció i el seguiment.

El Pla d'acció cultural de Sant Cugat del Vallès identifica una dificultat en el funcionament del Consell de Cultura. L'espai existeix, es reuneix i compleix una funció, però el diagnòstic assenyalava que hi tenen més pes les funcions de transmissió d'informació que les de debat, reflexió, incidència o concertació. El problema, per tant, no és l'absència d'un mecanisme de participació. És què permet fer aquest mecanisme.

La resposta del pla és coherent amb aquesta lectura. Proposa reforçar el caràcter estratègic del Consell, donar més espai al debat i incorporar-hi qüestions que poden afectar les decisions de política cultural. La intervenció no consisteix simplement a crear un nou òrgan o augmentar-ne l'activitat. Intenta reforçar el debat, la reflexió, la incidència i la concertació dins d'un espai que ja existeix.

Quan aquella transformació ha de passar a ser objecte de seguiment, però, cal convertir-la en alguna cosa que pugui ser observada. Entre els indicadors apareixen l'evolució de l'assistència a les reunions i el nombre de projectes que s'hi presenten. Són informacions pertinents. Permeten saber si el Consell manté o amplia la participació i si esdevé un espai on circulen més iniciatives. Però deixen oberta la pregunta que havia originat la intervenció: com sabem si ha augmentat la capacitat d'incidència del Consell?

La distància és petita, però significativa. Una cosa és observar que més persones participen en un espai, una altra és saber què poden fer des d'aquell espai. Una cosa és registrar els projectes que s'hi presenten, una altra és reconstruir si una deliberació ha modificat una prioritat, un criteri o una decisió posterior. En el primer cas observem l'activitat del dispositiu. En el segon intentem reconèixer la transformació que justificava intervenir-hi.

El cas no mostra una deficiència particular del pla de Sant Cugat. Mostra una dificultat més general de la planificació. Una política pot formular amb força precisió allò que voldria transformar i, al mateix temps, necessitar produir evidències que permetin saber què està passant mentre actua. És en aquest pas on una pregunta sobre les relacions, la capacitat d'incidència o la cooperació s'ha de traduir en alguna cosa que pugui ser observada i registrada.

Aquesta traducció és necessària. Sense algun tipus d'evidència, la política només podria afirmar que ha actuat, però difícilment podria saber què ha passat. El problema apareix quan allò que podem registrar amb més facilitat acaba ocupant el lloc d'allò que volíem arribar a conèixer. Podem saber que una taula s'ha constituït, quantes vegades s'ha reunit o quantes persones hi han participat i continuar sense saber si les relacions entre els seus membres han canviat. Podem comprovar que s'ha creat un mecanisme de coordinació i no saber encara si l'organització té més capacitat per treballar transversalment.

Observar l'activitat d'una política no és necessàriament observar la transformació que aquella política pretenia produir.

Això no converteix els indicadors d'activitat en indicadors equivocats. Responen a preguntes necessàries: si una actuació s'ha executat, si un dispositiu funciona, si hi participa gent, si els recursos previstos s'han mobilitzat. La dificultat és una altra. En el recorregut que va del problema identificat a l'actuació i de l'actuació al seu seguiment, la pregunta inicial pot anar canviant sense que ens n'adonem.

Potser, per tant, la qüestió no és encara quins altres indicadors hauríem d'incorporar. Abans caldria preguntar-nos què necessitem continuar sabent perquè l'evidència que produïm no ens faci perdre de vista la transformació que volíem observar.

Aquí és on els altres plans permeten complicar el problema. Perquè no sempre ens falta informació. De vegades, una part del que necessitem saber ja era present en el diagnòstic. La qüestió és què li passa quan la política comença a actuar.

La qüestió es fa més visible quan comparem què sap un pla en el moment de la diagnosi amb allò que després necessita observar. A Pal·lejà, per exemple, la diagnosi no es limita a identificar les entitats culturals o a descriure'n l'activitat. També recull dificultats de relació amb l'Ajuntament, l'absència d'espais estructurats de relació entre les mateixes entitats, problemes de relleu generacional i una part del saber acumulat sobre la vida cultural que depèn de l'experiència del personal tècnic. El document disposa, per tant, d'informació sobre



relacions, continuïtats i formes de cooperació que difícilment podria reduir-se a un recompte d'agents o activitats.

Quan el pla formula les actuacions, una part d'aquest saber continua present. La proposta d'una Taula de Cultura, per exemple, no es justifica només per la necessitat de disposar d'un nou espai de participació. El document concreta algunes de les condicions que haurien de permetre que aquell espai generés treball compartit: informació prèvia, debat, decisions informades, constància dels acords i canals de comunicació entre els participants.

Això permet precisar el problema plantejat en el cas de Sant Cugat. No sempre ens falta saber què voldríem transformar. De vegades, el diagnòstic i el mateix disseny de l'actuació contenen una lectura força precisa de les relacions que es volen modificar i d'algunes de les condicions necessàries per fer-ho. La qüestió és si aquesta lectura continua sent reconeixible quan la política es desplega.

Saber que una taula s'ha creat és una cosa. Saber quantes entitats hi participen o quantes reunions celebra n'és una altra. Saber si ha generat formes de treball compartit que abans no existien exigeix tornar a la pregunta que justificava crear-la. Totes tres observacions poden ser necessàries, però no expliquen el mateix. L'existència d'un dispositiu, la seva activitat i allò que el dispositiu fa possible són objectes diferents d'observació.

Pallejà planteja, a més, un altre problema. El pla assenyala la necessitat de sistematitzar millor les dades culturals disponibles i proposa treballar amb assistències, entrades, preus, activitats organitzades per entitats o cessions d'espais. Aquesta sistematització pot ampliar considerablement la capacitat de saber què està passant. Però una part del que la mateixa diagnosi ha permès reconèixer té una altra forma: trajectòries, experiència acumulada, canvis en les relacions, intents de relleu, continuïtats i interrupcions.

La qüestió, per tant, no és escollir entre dades quantitatives i aproximacions qualitatives. Tampoc assumir que amb el que ja sabem n'hi ha prou. És preguntar-nos què no ens podem permetre deixar de saber quan convertim una realitat cultural en alguna cosa que pugui ser seguida.

Masquefa permet observar el problema des d'un altre angle. El pla preveu reforçar l'avaluació, elaborar una memòria anual, crear espais de seguiment polític i tècnic i avançar en la construcció d'indicadors. En alguns casos, això implica produir dades que fins aleshores no estaven sistematitzades. En relació amb determinades pràctiques musicals, per exemple, interessa conèixer quants grups existeixen, qui els integra o quina vinculació tenen amb altres recursos culturals del municipi.

Aquestes dades permeten establir una situació de partida i observar-ne l'evolució. Però si el que volem arribar a saber és si una intervenció contribueix a sostenir una pràctica musical local, la pregunta haurà de poder continuar oberta: si apareixen nous grups, si les trajectòries es mantenen, si es generen relacions que abans no existien o què passa amb aquestes pràctiques més enllà de l'actuació concreta. No és el que les dades disponibles ens permeten afirmar. És allò que hauríem de poder continuar preguntant.

Els tres plans no presenten exactament el mateix problema. Precisament per això resulten útils. En uns casos, el repte és conservar en el seguiment una pregunta que el diagnòstic ja havia formulat amb força precisió. En altres, cal produir dades que encara no existeixen. I en altres, allò que tenim permet observar una part de la transformació, però no necessàriament reconstruir-ne la trajectòria.

Potser, doncs, en el pas del diagnòstic al seguiment **no es perd necessàriament informació. Es pot perdre la relació que dona sentit a la informació.**

Una assistència, una reunió, una entitat o un projecte poden ser observables en un moment determinat. Però una continuïtat necessita una seqüència; una cooperació, relacions entre actors; una capacitat d'incidència, algun rastre entre deliberació i decisió. La diferència no depèn només de quantes dades tenim. Depèn de si podem relacionar-les amb la pregunta que les feia significatives i continuar fent-ho quan la realitat canvia.

I això introdueix una exigència diferent. Què necessita una política per poder reconèixer una transformació que només es fa visible en el temps?

Observar una transformació en el temps no consisteix només a repetir una observació. Masquefa preveu plans de

treball, memòries anuals i espais periòdics de seguiment que permeten tornar sobre les actuacions i comprovar com avança el desplegament del pla. Aquesta periodicitat és necessària: sense tornar a observar, difícilment podríem saber què ha canviat. Però repetir una dada o registrar una actuació en moments successius no construeix per si sol una trajectòria.

Una trajectòria apareix quan podem establir relacions entre aquests moments. No només si una activitat ha augmentat o disminuït, sinó què ha passat entre un moment i l'altre, quines continuïtats s'han mantingut, quines relacions han aparegut o desaparegut i com aquests canvis es relacionen amb allò que la política intentava transformar. El temps no converteix automàticament una successió d'observacions en coneixement sobre el canvi.

Pallejà permet veure una altra dimensió del problema. Una part important del saber històric sobre agents, entitats i formes de treball resideix en l'experiència acumulada del personal tècnic i no està prou sistematitzada. El pla identifica aquesta situació com una dificultat per a l'avaluació i planteja ordenar i conservar millor les dades disponibles. La qüestió és especialment significativa perquè el mateix document preveu el futur relleu generacional del personal tècnic que concentra bona part d'aquest saber.

El que està en joc aquí no és només la disponibilitat de dades. Una institució pot haver acumulat durant anys coneixement sobre per què una iniciativa va prosperar, com es va interrompre una relació, què va permetre la continuïtat d'una entitat o per què un intent anterior no va funcionar. Si aquest saber depèn exclusivament de les persones que van viure aquells processos, la política pot haver après sense haver construït la capacitat de conservar allò après.

Tenir informació acumulada no és el mateix que disposar de memòria institucional.

Aquesta distinció importa perquè moltes de les transformacions que intentem reconèixer no tenen sentit fora d'una trajectòria. El relleu d'una entitat, la consolidació d'una cooperació o la capacitat d'incidència d'un espai participatiu no apareixen en un únic moment. Necessitem poder relacionar situacions, decisions i experiències que han tingut lloc en moments diferents. La memòria no serveix només per conservar el passat. Permet relacionar experiències, decisions i resultats per interpretar què està canviant.

Sant Cugat afegeix encara un pas. El seu sistema de seguiment assumeix que durant els anys de vigència del pla poden aparèixer necessitats i situacions que no havien estat previstes inicialment. La Taula de Seguiment ha de poder detectar-les, valorar si poden abordar-se mitjançant les mesures existents o si cal formular-ne de noves, i portar aquestes interpretacions als espais de debat del pla.

Aquí l'observació deixa de servir només per reconstruir què ha passat. Pot intervenir en allò que passarà després.

La diferència és rellevant. Una memòria anual pot registrar actuacions. Una sèrie temporal pot mostrar evolucions. Un espai de seguiment pot interpretar-les. Però només quan aquesta interpretació pot alterar una prioritat, modificar una actuació o introduir una necessitat que no estava prevista apareix una altra possibilitat: que el coneixement produït mentre la política actua retorni a la política en forma de decisió.

Això no significa que l'existència d'una taula o d'un procediment de revisió garanteixi aquest aprenentatge. Els dispositius poden existir, reunir-se i produir informes sense que cap decisió es modifiqui. El que permeten és una cosa més limitada però important: crear les condicions perquè allò que s'observa no quedi desconnectat del que es decideix.

Els tres plans mostren, així, dimensions diferents d'un mateix problema. Masquefa introdueix periodicitat; Pallejà fa visible la necessitat de conservar saber acumulat; Sant Cugat preveu que allò que s'observa pugui obligar a reconsiderar allò que estava previst. No formen una seqüència ni un model.

Cal poder tornar sobre la pregunta, conservar allò que hem après i relacionar el que està passant amb decisions anteriors i futures.

El seguiment ens permet saber què està passant amb una política. L'aprenentatge exigeix alguna cosa més: que allò que arribem a saber pugui modificar la manera com la política continua actuant.

Per veure què canvia, doncs, una política necessita poder recordar què estava intentant canviar. Però

aquesta memòria només esdevé operativa quan també permet preguntar-se si, a la llum del que ha passat, cal continuar fent el mateix.

Si aquesta memòria ha de poder intervenir en el que una política decideix, la qüestió ja no és només de quina informació disposa, sinó què pot fer una institució amb allò que arriba a saber.

Una primera resposta podria ser ampliar els sistemes d'indicadors. Si una assistència no permet saber si ha augmentat la capacitat d'incidència o el nombre de reunions no explica si ha millorat la cooperació, podríem intentar observar aquestes transformacions d'una altra manera. Però el problema no és només trobar una mesura més adequada.

Fer observable una condició no significa necessàriament convertir-la en un indicador.

Masquefa i Pallegà mostren la necessitat de disposar de dades més sistemàtiques, i Sant Cugat incorpora indicadors que permeten seguir aspectes rellevants del desplegament del pla. Una entrevista, una acta o una memòria poden aportar coneixement que no trobarem en un recompte. Però cap d'aquestes formes d'evidència explica per si sola transformacions que només podem reconèixer relacionant moments, actors i decisions.

La distinció rellevant no és, per tant, entre dades quantitatives i qualitatives, sinó entre produir evidències i tenir capacitat per relacionar-les.

Aquesta capacitat necessita organització. Algú ha de conservar les preguntes que van justificar les intervencions, posar en relació allò que s'observa en moments diferents i crear espais on aquestes interpretacions puguin ser discutides. I, si allò que s'aprèn ha de tenir alguna conseqüència, aquesta discussió ha de poder arribar als llocs on es prenen decisions.

És aquí on comença a tenir sentit parlar d'una infraestructura d'observació: una capacitat institucional de mantenir connectades coses que la planificació tendeix a distribuir entre moments i instruments diferents. La pregunta que formula el diagnòstic, el saber que orienta una intervenció, les evidències que es produeixen mentre s'executa, la memòria que permet relacionar-les en el temps i els espais on aquest coneixement pot ser interpretat i retornar a la decisió.

Els mateixos PAC contenen fragments d'aquesta capacitat: sistematització de dades, memòries, espais periòdics de revisió, conservació d'acords, taules de seguiment, detecció de noves necessitats i mecanismes perquè aquestes observacions tornin als espais de deliberació. Cap d'aquests elements constitueix per si sol una infraestructura d'observació. La infraestructura apareix en la relació entre ells.

Fer operatiu el coneixement tampoc significa necessàriament convertir-lo en una meta mesurable o assignar-li un indicador. Significa aconseguir que pugui intervenir en una decisió: revisar una interpretació, reconsiderar una prioritat, modificar una actuació o reconèixer una necessitat que abans no havíem previst.

Potser, per tant, fer observable allò que una política fa possible no consisteix a trobar una mesura per a cada transformació. Consisteix a construir la capacitat institucional per no perdre la pregunta mentre produïm les evidències amb què intentem respondre-la.

Quan allò que una política observa pot retornar als espais de decisió, també canvia la manera com podem entendre els seus resultats.

En els sistemes de seguiment dels plans, una part important de l'observació consisteix a comprovar què s'ha fet: actuacions executades, recursos mobilitzats, persones participants, dispositius creats o objectius assolits. Aquest coneixement continua sent necessari. Permet saber si la política ha fet allò que havia previst i amb quin abast. Però els tres plans ens han anat mostrant una altra mena de pregunta. No només què ha fet la política, sinó què ha passat mentre ho feia.

La diferència és important perquè les dues coses no coincideixen necessàriament. Una taula pot haver-se

constituït i no haver modificat les relacions entre els seus participants. Una actuació pot haver assolit el nombre de participants previst i no haver generat continuïtat. Un espai de deliberació pot haver funcionat regularment sense que puguem reconèixer cap rastre de la seva incidència en decisions posteriors. També pot passar el contrari: una intervenció pot produir relacions, aprenentatges o capacitats que no havien estat formulats inicialment com a resultats.

Si només observem allò que havíem previst produir, una part d'aquests canvis pot quedar fora del camp d'observació. Però si qualsevol canvi que apareix durant una intervenció pot ser considerat un resultat de la política, correm el risc contrari: atribuir-li transformacions que depenen de molts altres actors, processos i circumstàncies.

Aprendre del que una política fa possible no consisteix, per tant, a ampliar indefinidament la llista dels seus resultats. Consisteix a poder reconstruir quina relació hi ha entre allò que la política ha fet i les transformacions que observem al seu voltant. Aquesta relació no sempre permetrà establir una atribució. Potser una política no podrà afirmar que ha produït una cooperació, una continuïtat o una major capacitat d'incidència. Però sí que pot intentar saber si hi ha contribuït, sota quines condicions, amb quins altres actors i a través de quines decisions o processos.

La pregunta pel resultat deixa aleshores de ser només una pregunta sobre allò que podem comptabilitzar al final i es converteix també en una pregunta sobre què podem arribar a comprendre del procés que hem contribuït a posar en moviment.

Això modifica també el lloc de l'avaluació. Ja no arriba només després de l'acció per determinar què s'ha aconseguit. Pot formar part de la mateixa capacitat de la política per actuar: observar què està passant, contrastar-ho amb allò que intentàvem transformar i decidir si cal mantenir, modificar o abandonar alguna cosa.

Aprendre no significa, en aquest sentit, confirmar que la intervenció funcionava. També pot significar descobrir que la relació que havíem imaginat entre una actuació i una transformació no s'està produint, que han aparegut efectes que no havíem previst o que la pregunta inicial ja no permet interpretar adequadament el que està passant.

Una política aprèn no tant quan sap més sobre els seus resultats, sinó quan aquest coneixement pot obligar-la a revisar-se.

Si acceptem que una política cultural contribueix a crear, sostenir o transformar condicions que no controla completament, observar-les no pot servir només per demostrar-ne l'èxit. Ha de permetre entendre millor la posició que la política ocupa dins d'aquelles transformacions i revisar què pot fer a partir d'aquí.

Potser aquesta és la conseqüència més important del recorregut. Fer observable allò que una política fa possible no és convertir totes les seves conseqüències en resultats atribuïbles. És construir prou coneixement per poder discutir què està canviant, quina part hi estem tenint i què hauríem de fer després.

El primer desplaçament consistia a aprendre a reconèixer allò que les polítiques fan possible. El següent consisteix a aconseguir que les polítiques puguin aprendre d'allò que fan possible.

Referències

Ajuntament de Masquefa. (2025). *Pla d'acció cultural. Masquefa 2025–2031*. Diputació de Barcelona, Centre d'Estudis i Recursos Culturals. [Text complet \(pdf\)](#) [2]

Ajuntament de Pallegà. (2025). *Pla d'acció cultural. Pallegà 2025–2030*. Diputació de Barcelona, Centre d'Estudis i Recursos Culturals. [Text complet \(pdf\)](#) [3]

Ajuntament de Sant Cugat del Vallès. (2024). *Pla d'acció cultural. Sant Cugat del Vallès 2024–2030*. Diputació de Barcelona, Centre d'Estudis i Recursos Culturals. [Text complet \(pdf\)](#) [4]

Mendoza, R. (2026, 8 de setembre). *Què fa possible la vida cultural? Un assaig sobre els diagnòstics de les polítiques culturals locals*. Interacció. Diputació de Barcelona. [Consultar](#) [5]



Imatge conceptual de creació pròpia, generada amb IA.

Categories: Article

Categories: Articles i anàlisi

Etiquetes: polítiques culturals

Etiquetes: governança cultural

Etiquetes: pensament cultural

- [6]

URL d'origen: <https://interaccio.diba.cat/blogs/2026/09/com-sabem-que-canvia>

Enllaços:

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

[2] <https://www.diba.cat/documents/d/cerc/pla-d-accio-cultural-masquefa-2025-1>

[3] <https://www.diba.cat/documents/d/cerc/pla-d-accio-cultural-palleja-2025>

[4] https://www.diba.cat/documents/d/cerc/pla-d-accio-cultural-sant-cugat-del-valles-2024_web

[5] <https://interaccio.diba.cat/blogs/2026/09/vida%20cultural>

[6] <https://interaccio.diba.cat/node/10603>