

# Arabako Kulturaren Plan Estrategikoaren Ebaluazioa

## Memoria

2021eko Ekaina

## EDUKIAK

---

<b>Sarrera</b>	<b>3</b>
<b>Metodologia</b>	<b>6</b>
Lanaren faseak	7
Partaidetza taldeak	10
<b>KULTURAREN PLAN ESTRATEGIKOAREN PROGRAMAK GARATZEKO ESKALA ETA BALORAZIOA</b>	<b>12</b>
Programa eta Lerroen garapen maila	13
Aurrekontua eta gastua.	19
Lurraldetasuna	22
<b>AKPEren betetze maila</b>	<b>24</b>
Erronken arabera.	25
<b>Ondorio nagusiak</b>	<b>28</b>
<b>Kulturaren arloko sektorearen diagnostikoa eguneratzea</b>	<b>31</b>
<b>Planaren jarraipena egiteko proposamenak eta tresnak</b>	<b>35</b>
<b>I Eranskina; Mahaiaren ekarpenak</b>	<b>39</b>

# SARRERA

---

Dokumentu honetan bildu ditugu Arabako Kulturaren Plan Estrategikoa (aurrerantzean, AKPE) ebaluatzeko metodologia eta ebaluazioaren emaitza nagusiak.

2008ko ekonomia krisiaren ondoren, murriztapenak egin ziren kulturaren arloko aurrekontuetan, eta, horren ondorioz, gizarte eskaerak ere sortu ziren. Eskaera horiei erantzuna emateko, AKPE osatu zen.

Esan bezala, herritarrek kulturari babes handiagoa emateko eskatu zuten, beraz, 2015ean Arabako Batzar Nagusietarako hautagaitza aurkeztu zuten alderdi politiko guztiek kultura plana aurkezteko proposamena egin zuten. Dena den, garai hartako Gobernu Taldeak 2014-2015eko ekitalditik jaso zuen kulturaren plana egiteko agindua, beraz, lan hori barne moduan behintzat hasita zegoen. Alderdi politiko guztiak kulturaren plana egiteko proposamenaren alde zeudenez, ganberan ordezkariak zuten guztiek aho batez onartu zuten AKPE.

Arabako Foru Aldundiko barne eragileek, lurraldeko beste erakunde batzuetako eragileek eta, haien garrantzia dela eta, Arabako kulturaren arloko sektoreko eragileek, besteak beste, parte hartu zuten AKPEren garapenean.

Plana lau urterako egin zen, 2017tik zenbatuta. Plan sinplea da, eta era argian azaltzen ditu Arabako Foru Aldundiaren Kultura Ekintza Zerbitzuak landu behar **dituen lau erronkak**. Honako hauek dira:

- + Kulturaren balioaren gizarte pertzepzioa hobetzea.
- + Kulturaren eta sormenaren sektorearen garapena kontuan izatea.
- + Lurraldeko kulturaren garapen orekatua bultzatzea.
- + Kultura politika AFaren estrategia globalean sartzea.

**Sei programaren** bitartez garatu da. Honako hauek dira:

- + Koordinazioko eta sareko programa.
- + Prestakuntza eta kualifikazio profesionaleko programa.
- + Finantza alorreko dibertsifikazioa sustatzeko programa.
- + Kultur erakundeak sendotzeko eta berriztatzeke programa.
- + Sorkuntza eta praktika garaikideak sustatzeko programa.
- + Publikoen garapeneko eta sentsibilizazio publikoko programa.

Erantsitako taulan erakusten den bezala, programa horien arabera, guztira, **34 lerro eta 37 ekintza** zehaztu dira, eta laburpen taula batean jaso ditugu (dokumentu honetako 1. eranskinean).

Kultura Ekintza Zerbitzuak AKPE garatu eta ezarri du. Dokumentu honetan lan hori aztertu eta sakondu dugu, eta emaitza nagusiak ere aztertu ditugu. Badakigu zerbitzuan beste programa eta jarduera mota batzuk garatu dituztela, eta batzuetan horiek ere planaren helburuekin bat etorri direla, baina, planaren babesean garatu ez direnez, ezin izan ditugu kontuan hartu.

COVID-19aren ondoriozko egoera dela eta, 2020. urtea oso berezia izan da. Planaren indarraldiko azken urtea 2020a da, eta urte horretan ebaluazioa ere egin behar izan dugu. Egoerak gogor eragin die hainbat ekonomia sektoreri, eta, bereziki, kulturaren arloko sektoreari, eta kontuan hartu behar da kultura sektorearen lehenagoko egoera ere latza zela. Jakin bezala, kulturaren arloko sektorearen jarduera bertan behar utzi behar izan zuten ia

alarma egoeraren hasieratik, eta azkenak izan dira jardura berreskuratzen. Izan ere, gaur egun ez dute oraindik jarduten iraganeko ohiko baldintzetan. Horrenbestez, kulturaren arloko eragile askok ezin izango dute udan normaltasunez lan egin, eta hori larriagoa da kontuan hartzen baditugu sektorearen ezaugarriak eta udako sasoiak kulturaren arloko sektoreko azpisektoreetan izaten duen garrantzia.

Dokumentuan ebaluazioaren emaitzak eta gomendioak jaso ditugu, baina guztiak baldintzatu ditu egoera horrek.

# METODOLOGIA

---

AKPEren ebaluazioa garatzeko metodologiaren oinarri nagusia ikuspegi irekia eta partekatua izan da, hau da, plana egiteko erabili zen ikuspegi bera. Egiteko modu hori kulturaren plan estrategikoaren fase guztietan landu behar da, baita Kultura Ekintza Zerbitzuan ere. Horrela, loturak sortuko dira pixkanaka, eta guztion arteko lana sakonduko da.

AKPE sortzeko erabili zen partaidetzaren bitarteko prozesuan bezala, planaren ebaluazioan ere kulturaren arloko eragile askok parte hartu dute.

Plana ebaluatzeko prozesuan hainbat tresna erabili ditugu. Nabarmentzekoak dira honako hauek:

- + Arabako Foru Aldundiaren Kultura Ekintza Zerbitzuak bidali dituen dokumentu guztiak berrikustea eta aztertzea.
- + Aurrez aurreko topaketak dinamizatzea eta emaitzak aztertzea.
- + Parte hartu duten taldeei galdera sortak bidaltzea eta emaitzak aztertzea.
- + Elkarrizketa sakonak egitea.

Taldeek informazioa eman dute ebaluazio prozesuan, eta hemen xehakatu dugu. Horrez gain, prozesua egituratzeko faseak eta gauzatutako ekintza guztiak ere zehaztu ditugu.

## LANAREN FASEAK

---

Hasierako proposamenaren arabera egituratu dugu AKPEren ebaluazioa. Hona hemen faseak:

### I. fasea: Proposamena egokitzea

Proposamena fase horretan zehaztu zen, eta Kultura Ekintza Zerbitzuaren ñabardurak eta ekarpenak ere gehitu zitzaizkion. Fase horretan planaren behin betiko kronograma eta prozesuko faseei buruzko xehetasun guztiak zehaztu ziren.

Plana garatzeko dokumentu guztiak bildu ditugu. Kultura Ekintza Zerbitzuko kideek dokumentu hauek bidali zizkioten talde ebaluatzaileari:

- + Kulturaren Plan Estrategikoa 2017-2020
- + AKPEren idazkaritza teknikoa. Itxierari buruzko txostena.
- + Arabako Kulturaren Plan Estrategikoari buruzko txostena.
- + 2017-2020 aldiko AKPEren garapenaren gaineko txostena.
- + Garatu diren ekintzen xehetasunak biltzen dituen laukia.

### II. fasea: Eragileak identifikatzea eta taldean sartzea

Taldeetan parte hartuko zuten eragileak fase horretan zehaztu ziren.

Hiru partaidetza talde antolatu dira, plana egiteko metodologiaren arabera. Datuen arabera, honako hauek dira:

- + **Barne taldea:** Kultura Ekintza Zerbitzuko eta AFAko Kultura Sailaren beste zerbitzu batzuetako teknikariek eta politikariek osatua.
- + **Lurraldeko taldea:** Arabako lurralde historikoko udaletako teknikariek osatua.
- + **Talde sektoriala:** lurraldeko kultura eragileek osatua.

Fase horretan planaren ebaluazio prozesuaren berri emateko dokumentazioa prestatu da, eta AFAko Kultura Ekintza Zerbitzuak banandu du. Aldundiaren datu baseak erabili dira lurraldeko taldeei eta talde sektorialari parte hartzeko gonbidapena bidaltzeko eta prozesuaren berri emateko. Guztira 473 eragile zeuden, talde bietarako.

### **III. fasea: Landa lana**

Datuak biltzeko bi modu erabili dira landa laneko faseetan:

#### **Aurrez aurreko saioak**

Kultura Ekintza Zerbitzuko langileekin topaketak antolatu dira, jarraipena egiteko. Topaketa horiekin batera, Arabako Foru Aldundiko langileekin eta lurraldeko eragileekin bi saio gehiago egin dira, eta aurrez aurrekoak izan dira.

Saioak ordubete eta erdikoak izan dira, eta talde ebaluatzaileak dinamizatu ditu. Saioetan informazioa bildu da, aurretiazko dokumentuen bidez jaso dena osatzeko.

Fase horretako informazioa laburpen taula batean jaso dugu:



Taldea	Saio kopurua	Partaideak	Data	Lekua
Barnekoa	1	13	Urriaren 26a	Ignacio Aldecoa Kultura Etxea
Kurraldekoa	1	23	Azaroaren 5a	Ignacio Aldecoa Kultura Etxea
Sektoriala	6 elkarrizketa sakon	Teklak, C2+i, Banda Llodio, Play Gasteiz, Thusia y KomedialdiAraba		Zoom plataforma

### Lineako galdera sortak

COVID-19aren ondorioz, oso zaila edo ezinezkoa izan da aurrez aurreko jarduerak antolatzea, pertsona batzuk bildu behar baziren; beraz, galdera sorta digitalak sortu ditugu (Google formularioak), aurrez aurreko saioetan eta aurretiazko dokumentuen bidez jasotako informazioa osatzeko eta planaren ebaluazioan ekarpen gehiago jasotzeko.

Bi formulario mota bidali ditugu: bata inplikazio maila handiena zuen taldeari bidali diogu, hau da, AFAko langileen eta lurraldeko beste zerbitzu batzuetako eragileen taldeari; eta bestea Arabako kultura eragileei bidali diegu KulturAraba atari digitalaren bitartez.

- + Barneko eta lurraldeko taldeei bidalitako galdera sorta: <https://forms.gle/FFZBmEoozekHggVP8>
- + Talde sektorialari bidalitako galdera sorta: <https://forms.gle/4z9rpSbK4zXhzCJDA>

Honako taula honetan fase horretako datuak bildu ditugu:

Taldea	Errolda (eragile kopurua)	Erantzunak
Barnekoa	94	16 (17,02%)
Lurraldekoa	24	11 (45,8%)
Sektoriala eta publiko guztiei zabaldua.	449	20 (4,45%)

#### IV. fasea: Datuak interpretatzea

Bildu ditugun datuak eta informazioa ordenatu, sailkatu eta erlazionatu ditugu fase horretan, eta txosten honetako ataletan sartu ditugu. ([AKPEren programen eta ekintzen garapen eskala](#), [AKPEren betetze maila](#) eta [Kulturaren arloko sektorearen diagnostiko eguneratua](#)).

#### V. fasea: Gizarteratzea

AKPEren ebaluazioaren emaitza Arabako Kultura Mahaiari jakinaraziko zaio, bai eta prozesuan parte hartu duten eragile guztiei ere, haien ekarpena eskertzeko.

Memoria egiteko unean fase hori betetzeko dago.

## PARTAIDETZA TALDEAK

Eragile motaren arabera, honako datu hauek zehazten dira atal horretan: talde bakoitzaren osaera, lantaldearen osaera, laneko saioak eta laneko saio bakoitzean jorratu diren gaiak.

Segidan azalduko ditugu prozesuan parte hartu duten eragileak.

### Barne taldea

Arabako Foru Aldundiko Kultura Ekintza Zerbitzuko eta Kultura eta Kirol Saileko teknikariek eta politikariek osatzen dute talde hori, eta Kultura Ekintza Zerbitzua izan da plana aurrera eramateko eragile nagusia.

Talde horrek partaidetza aktiboa izan du ebaluazioan, eta irizpideen eta ebaluazio eremuen diseinu bateratuan ere bai. Kultura Ekintza Zerbitzuarekin lau koordinazio saio egin dira aurrez aurre, eta bilera horietan zerbitzuko kideek kide ebaluatzaileei hainbat dokumentu eman zizkieten. Txosten honetako «[Proposamena egokitzea](#)» izeneko atalean jaso da dokumentu horien zerrenda.

Kultura Ekintza Zerbitzuak, gainera, lantaldeei eta eragileei bidali dizkie partaidetzako bilerak egiteko deialdiak.

Kultura Ekintza Zerbitzuarekin prozesuari buruzko informazioa biltzeko eta prozesuaren jarraipena egiteko bilerak egiteaz gain, Kultura Zuzendaritzaren beste zerbitzu batzuetako teknikariek ere aurrez aurreko bilera bat egin genuen Ignacio Aldecoa Kultura Etxean, 2020ko urriaren 26an, egokitze jor genuelako. Horrez gain, galdera sorta bat erabili dugu, plana,

planeko ekintzak garatzeko konpromisoa eta planeko erronkak ezagutzen ote zituzten argitzeko. 16 erantzun bildu dira.

## Lurraldeko taldea

Arabako lurralde historikoko hainbat udaletako eta kuadrilletako teknikari batzuek osatu dute.

Lurraldeko taldearekin aurrez aurreko bilera bat egin genuen 2020ko azaroaren 5ean. Ignacio Aldecoa Kultura Etxean antolatu zen, eta 23 pertsona bertaratu ziren.

Aurrez aurreko topaketaz gain, AFAko Kultura Ekintzako Zuzendaritzak galdera sorta espezifikoa eta digitala bidali die lurralde historikoko udaletako eta kuadrilletako teknikariei (24 erregistro), eta 11 erantzun jaso dira (% 45,8k erantzun du galdera sorta).

Talde horrek laguntza eman behar zuen planak lurraldean izan duen eragina aztertzeko eta bere inguruan jarduten duten eragileen errealitatearen gaineko begirada hurbila emateko.

## Talde sektoriala

Lurraldeko kultura eragileek osatu dute taldea.

COVID-19ak eragindako egoera dela eta, ezin izan dugu aurrez aurreko bilerarik egin talde horrekin.

Horren ordez, galdera sorta bat bidali zaio lurraldeko kultura eragileen datu baseari. Datu base horren arabera, lurraldean 449 pertsona edota erakunde errolatuta zeuden. Era berean, galdera sorta hori 2020ko azaroan erabilgarri egon da KulturAraba atari digitalean. 20 erantzun bildu dira.

Gainera, elkarrizketa sakonak egin dira planarekin lotura zeukaten eragile batzuekin. Honako hauek izan dira elkarrizketatuak: Roberto Gómez de la Iglesia, c2+i enpresako aholkularia; Irene Intxausti eta Ana Pinotti, Teklak enpresakoak eta plana garatzeko idazkari teknikoak. Horrez gain, inkesta sakonak bidali zaizkie beste eragile batzuei. Honako hauek dira:

- + Banda Llodio
- + Thusia Kooperatiba
- + KomediaIdiAraba
- + Play Gasteiz

Haien partaidetzaren bitartez, planeko ekintzek eta proiektuek eragile horien jardunean izan duten eragina ezagutu dugu.

# **KULTURAREN PLAN ESTRATEGIKOAREN PROGRAMAK GARATZEKO ESKALA ETA BALORAZIOA**

---

Atal honen bitartez, garapenaren berri eman dugu, eta hainbat alderdi kontuan hartu ditugu:

- + Programen eta lerroen garapen maila.
- + Aurrekontua eta gastua.
- + Lurraldetasuna.

## PROGRAMA ETA LERROEN GARAPEN MAILA

---

Programei dagokienez, programa bakoitzaren eta haren lerroen balorazioa egin da. Egitura bat diseinatu da, eta ekintzatik programa mailaraino doa.

Dena hobeto ulertze aldera, lau maila zehaztu dira:

1. Ez da batere garatu.
2. Era hautemangarrian garatu da.
3. Era esanguratsuan garatu da.
4. Erabat garatu da.

Batzuetan ekintza batzuk erabat garatu dira, baina biltzen dituen lerroa era esanguratsuan baino ez da garatu, lerro horretan aurrerago ere beste ekintza batzuk egingo direlako.

### 1. Programa. Koordinazioa eta sarea.

Lehen programa hori era **hautemangarrian** garatu dela jo dugu. Kasu horretan ulertu da programak ez duela horrelako programa batek behar duen jarraitutasuna edo egonkortasuna izan, hainbat ekintza abiarazi diren arren.

**1. lerroa. Planaren koordinazio nagusirako eta jarraipenerako mahaia. Kulturaren sektorearen aniztasuna eta lankidetzak aktiboa bermatuko du arlo pribatu eta publikoan, akordioak modu kolaboratzailean hartze aldera.**

- + Mahai bat eratu zen eta hiru bilera egin ziren: 2018ko ekainaren 5ean; 2019ko abenduaren 12an; 2020ko maiatzaren 21ean.
- + Mahaiarekiko bilera egiteko dago, eta bilera horretan konklusioak partekatuko dira.

Horrenbestez, jo egin dugu lerroa era **hautemangarrian** garatu dela.

**2. lerroa. Tresna digitala eragileen (auto)mapaketarako, azpiegituretarako, lurraldearen agendarako, eragileen komunikazioa sendotzeko eta <cf italic="on">ticketing</cf>-a egiteko.**

- + KulturAraba webgunearen eta kultura eragileen direktorioaren bidez egin da.

Era **hautemangarrian** garatu da.

**3. lerroa. Udaletako, kuadrilletako eta AFAko kultur teknikarien arteko eguneroko komunikaziorako tresna digitala.**

- + Trukea tresna.

**Erabat** garatu da.

**4. lerroa. AFaren gaur egungo zuzeneko programazioaren eskaintza berrikustea.**

- + Berrikuspena 2018an egin zen.

**Erabat** egin da.

**5. lerroa. Networking saioak eta tokiko proiektuak ezagutzea, lankidetzaz bultzatzeko.**

- + Transfoko saioen bitartez eta lurraldeko eragileekin koordinatzeko topaketen bitartez egin da.

Era **hautemangarrian** garatu da.

**6. lerroa. Sailen arteko koordinazio mahai bat eratzea bultzatzea, Foru Gobernuaren esparruan.**

- + Topaketa bat egin da.

Era **hautemangarrian** garatu da.

**7. lerroa. Erakundeen arteko koordinazio mahai bat eratzea bultzatzea, inplikaturako administrazioen topagune gisa.**

- + Hakoba Kultura batzordearen deialdietara joan gara.

**Erabat** egin da.

## **2. programa. Prestakuntza eta kualifikazio profesionaleko programa**

Prestakuntza eta kualifikazio profesionaleko programa jarraitua da.

Programa, oro har, era **esanguratsuan** garatu da.

Gure ustez, programa horrek eragin oso esanguratsua izango du sektorearen garapenean, programa guztiz garatzen baldin bada. Elementu bereizlea izan liteke, prestakuntza ekintzen kalitate handiaren ondorioz.

**1. lerroa. Arduradun politikoei zuzendutako prestakuntza ekintzak, tokiko eremuko kultur politikei buruz.**

- + Ibilbidean programa abiaraztea.

Era **esanguratsuan** garatu da.

**2. lerroa. Prestakuntza eta entrenamendu ekintzak, sektore publiko eta pribatuko teknikariei zuzenduak.**

- + Ibilbidean programa abiaraztea.
- + Transfoko programa abiaraztea.

Era **esanguratsuan** garatu da.

**3. lerroa. Barne prestakuntzako ekintza bereziak, paper berria jokatzeko beharrezkoak diren gaitasunak garatzeko.**

- + Ibilbidean programa abiaraztea.

Era **esanguratsuan** garatu da.

**4. lerroa. Kulturako administrazio prozedurei buruzko lan mahaia.**

- + Barneko prestakuntzaren arloko programen bidez egin da.

Era **esanguratsuan** garatu da.

**5. lerroa. Prestakuntza programen osagarri diren eskuliburu praktikoak argitaratzea eta zabaltzea.**

- + Bi eskuliburu argitaratu dira.
- + KulturAraba Bulegoko topaketetako dokumentazioaren argitalpena.

Era **esanguratsuan** garatu da.

### **3. programa. Finantza alorreko dibertsifikazioa sustatzea**

Ekintza batzuk abiarazi diren arren, gaur egun ere ohiko finantziario ereduak nagusi dira, ekonomiaren ikuspegitik.

Finantziario dibertsifikazioari buruzko programa era **hautemangarrian** garatu da.

**1. lerroa. Zuzeneko babeseko ildoak berrikustea, pertsona hartzaileen ordezkari batetik lankidetzan.**

2017. eta 2018. urteetan egin da.

Era **esanguratsuan** garatu da.

**2. lerroa. Babesleak, mezenasak eta bestelako loturak bultzatzea enpresa arloaren eta fundazio pribatuen eta arteen eta kulturaren artean, sektorearekin lankidetzan arituz.**

**Ez da** batere **garatu**.

**3. lerroa. Gaitasunaren mezenasgoa bultzatzea.**

- + 2017ko txostena egin da.

Era **hautemangarrian** garatu da.

**4. lerroa. Babes funts bat, arabar erakundeek Europako programetan edo nazioarteko sareetan parte har dezatela kofinantzatzeko.**

**Ez da** batere **garatu**.

**5. lerroa. Crowdfunding-a sustatzeko funtsa, match founding estrategiekin konbinatuta.**

**Ez da** batere **garatu**.

## 4. programa. Kultur erakundeak sendotzea eta berriztatzea

Lerro batzuk erabat garatu dira, eta programako beste lerro batzuei ekiteko abiapuntua izan dira. Beste lerro batzuetan gertatu den bezala, lerro horiek jarraitutasuna izan behar dute.

Era **esanguratsuan** garatu da.

### 1. lerroa. Kultur eta lanbide erakunde autonomoei aholku ematea eta lagun egitea.

- + KulturAraba Bulegoa.

Era **esanguratsuan** garatu da.

### 2. lerroa. Lurraldean sorkuntza garaikideko egiturak sendotzen laguntzea.

- + Transfoko-ren, KulturAraba Bulegoaren eta Innolaba deialdien bidez egin da.

Era **hautemangarrian** garatu da. Ekintza espezifiko gehiago behar dira.

### 3. lerroa. Sektorearentzako aukerei buruzko informazio sistema iraunkorra.

- + KulturAraba ataria, KulturAraba Bulegoa eta zerbitzu horretatik bidalitako buletinak.

**Erabat** garatu da.

## 5. programa. Sorkuntza eta praktika garaikideak sustatzea

Sorkuntzari era esanguratsuan lagundu zaio, lerro hori izan baita indar eta aurrekontu handienak jaso dituena.

Lan ildo asko erabat edo era **esanguratsuan** garatu dira.

### 1. lerroa. Sortzaileentzako lan espazioetan sartzeko programa. Kultur eta sormen haztegiak eta fabrikak.

- + Eragileen eta azpiegituren direktorioa.
- + Innolaba deialdia.

**Erabat** garatu da.

### 2. lerroa. Arte plastiko eta bisualen erakusketa ibiltaria.

- + Produksioa, EZ erreproduksioa.
- + Ibilbidetzea.
- + Eskualdea deialdia.

**Erabat** egin da.

### 3. lerroa. Sorkuntzarako bekak eta egoitza bekak.

**Erabat** garatu da.

### 4. lerroa. Sorkuntza garaikideko eta berdintasuneko proiektua.

- + Planaren hasieran gauzatu zen.



- + Ez zuen aurrera jarraitu.

Era **esanguratsuan** garatu da.

#### **5. lerroa. Sorkuntzako eta kultur aniztasuneko proiektua.**

- + Sorkuntza kolektiboko lantegi batzuk egin dira.

Era **hautemangarrian** garatu da.

#### **6. lerroa. Ikerketa proiektua: kultura digitala, kultur berrikuntza eta berrikuntzaren kultura eta teknologia berriak aztertzeke; eta ekoizpenaren, ikerketaren eta partaidetzako proiektuen arteko erlazioa ere aztertzeke.**

- + Kolore Anitzak sustapen proiektua.

Era **hautemangarrian** garatu da.

#### **7. lerroa. Kultura tradizionala garaikidetasunetik bultzatzea.**

- + Harria finantzatzeko laguntza ematea.

Era **hautemangarrian** garatu da.

## **6. programa. Publikoen garapena eta sentsibilizazio publikoa**

Publikoak eta sentsibilizazio publikoa garatzeko programa era **esanguratsuan** garatu da.

Izan ere, programa horretako lerro batzuk erabat garatu dira.

#### **1. lerroa. Dauden hezkuntza proiektuen ebaluazioa (Arte Eszenikoen Lantegia, Antzerkia Eskolan).**

- + Ebaluazioak egin dira.
- + Arteari, sorkuntzari eta berdintasunari eta feminismoari buruzko mintegi bat.

**Erabat** garatu da.

#### **2. lerroa. Umeengan eta nerabeengan sormena sustatzeko proiektua.**

- + HaziAraba eta GasteFilmFest sustatzea.

Era **esanguratsuan** gauzatu da.

#### **3. lerroa. Zeharkako topaketak bultzatzea (kultura eta integrazioa, kultura eta osasuna, kultura eta lurralde garapena, kultura eta berrikuntza, kultura eta turismoa...).**

- + Beste sail batzuekin lan egin da.

Era **hautemangarrian** garatu da.

#### **4. lerroa. Harremanetako agenda politiko eta tekniko sektorial bat sortzea (tokikoa, EAEkoa, estatukoa, nazioartekoa).**

- + Hakoba Kultura foroan parte hartzea.

Era **esanguratsuan** garatu da.

**5. lerroa. Kulturaren balioari buruzko komunikazio eta prestakuntza kanpaina.**

**Ez da** batere **garatu**.

**6. lerroa. Arabaren presentzia sektoreko, tokiko, EAEko, estatuko eta nazioarteko foroetan.**

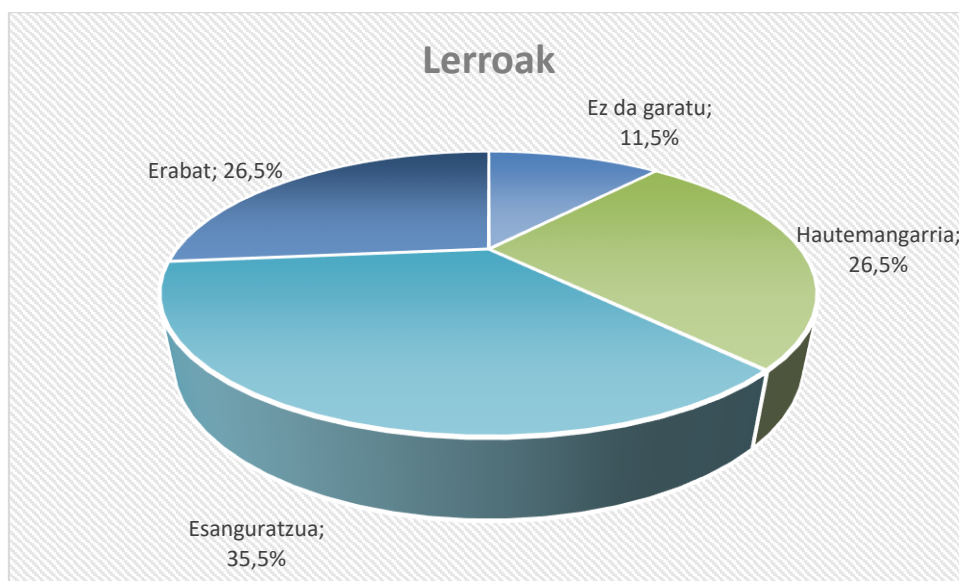
**Erabat** garatu da.

**7. lerroa. Genero ikuskeraren inklusioa eta egokitapena bultzatzea arte sormenean eta publikoen prestakuntza eta sentsibilizazioan.**

**Erabat** garatu da.

### Lerroen garapen maila.

- + Lerroen **% 11,5 ez da** batere **garatu**.
- + Lerroen **% 26,5** era **hautemangarrian** gauzatu da.
- + Lerroen **% 35,5** era **esanguratsuan** garatu da.
- + Lerroen **% 26,5 erabat** garatu da.



Azaldu berri ditugun datuen arabera, batere garatu ez diren planeko lerroen ehunekoa oso txikia da. Lau ekintza bertan behera utzi ziren, eta erabaki hori planaren ezarpenaren hasieran hartu zen. Lerroen ia % 30 erabat garatu da, eta gainerako % 60 era esanguratsuan edo hautemangarrian garatu da.

## AURREKONTUA ETA GASTUA.

Plana ezartzeko **aurrekontuari** buruzko datu erabilgarriak dagokienez, apustu sendoa egin da finantziarioaren ikuspegitik, kontuan hartzen bada aurrekontua zenbat handitu den planaren indarraldiko urteetan.

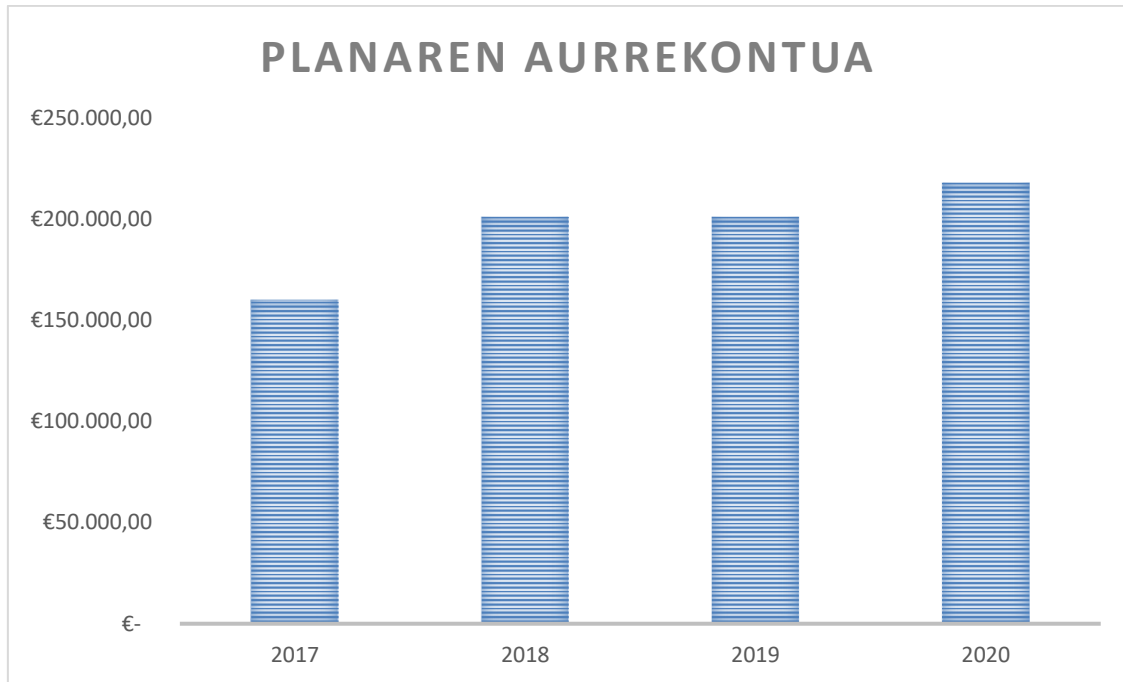
Planari berari zuzendutako aurrekontua izan ez arren, COVID-19aren ondoriozko egoera larria dela eta, Kultura Sailak 2020an A Plana abiarazi zuen. Plan horretan ezohiko laguntzen programa ezarri zen COVID-19ak kulturaren arloko sektorean eragin zuen egoerari aurre egiteko. Dakigun bezala, COVID-19ak lurraldean eta kulturaren arloko sektorean eragin handia izan du.

Honako taula honetan plana ezartzeko zenbatekoak zehaztu ditugu:

URTEA	PLANAREN AURREKONTUA
2017	160.000,00 €
2018	201.000,00 €
2019	201.000,00 €
2020*	218.000,00 €*

\* 2020. urteko pandemiak aldaketak eta ziurgabetasun handia eragin ditu. 2020. urteko aurrekontua hasieran 218.000,00 eurokoa izan zen arren, baina murrizketa ekonomikoak egin behar izan dira, eta, azkenean, 131.000,00 eurora jaitsi da, osasun larrialdiari aurre egiteko. Murrizketa horrek gogor eragin zion planari, 2020koa aurrekontu txikiena izan baita, planaren indarraldiko gainerako urteekin erkatuta.

Bestalde, A programako Kultura Bonoetara 634.800,00 euro eta 55.000 euro bideratu dira. Guztira, 820.800,00 euro, azken urteotako aurrekonturik handiena.

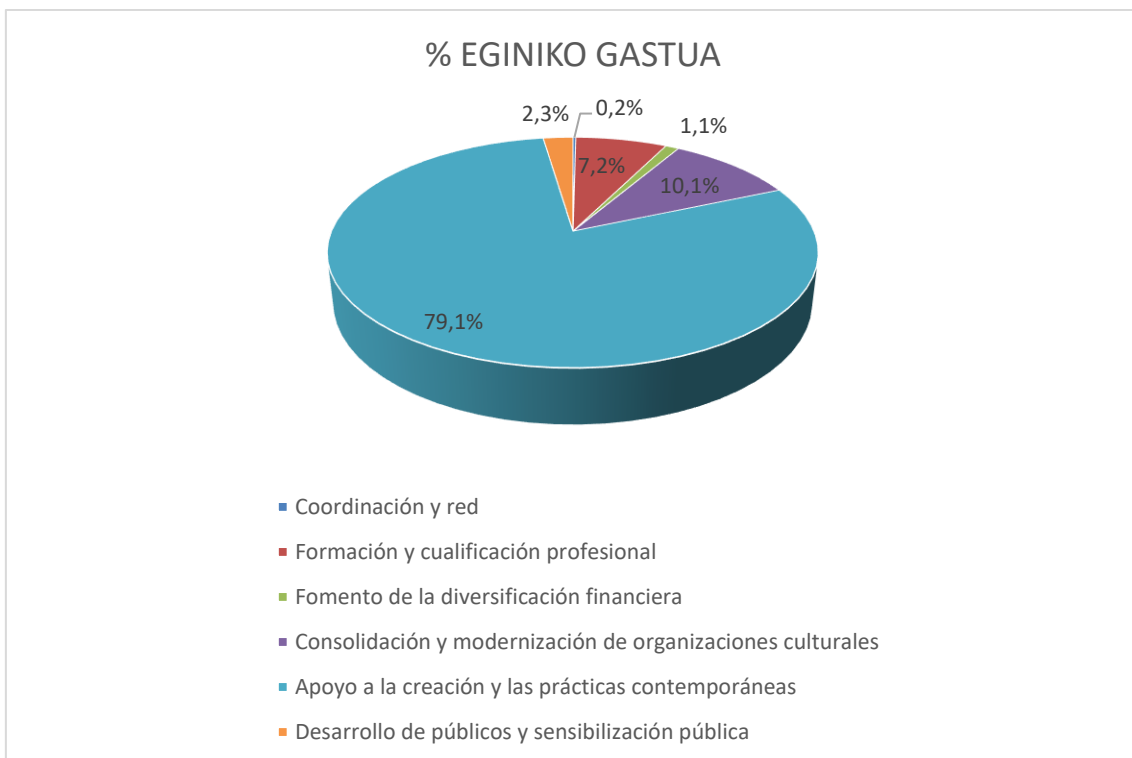


Datu eskuragarrien arabera, honako grafiko honetan erakutsi da programen arabera **xehakaturako gastua**.

PROGRAMA	% EGINIKO GASTUA
Koordinazioa eta sarea	0,2%
Prestakuntza eta kualifikazioa profesionala.	7,2%
Finantza alorreko dibertsifikazioa sustatzea	1,1%
Kultur erakundeak sendotzea eta berriztatzea.	10,1%
Sorkuntza eta praktika garaikideak sustatzea.	79,1%
Publikoen garapena eta sentsibilizazio publikoa	2,3%
<b>GUZTIRA</b>	<b>100,0%</b>

Eginiko gastuaren guztizkoa kontuan hartzen badugu, gastuaren 10 eurotik zortzi bideratu dira sorkuntza eta praktika garaikideak sustatzeari buruzko ekintzetara. Programa horri gehitzen badiogu sektorearen garapena sustatzeko erronkari lotutako programei esleitutako gastua, eginiko gastua % 97tik gorakoa izan da. Bestela esanda, 10 eurotik bederatzi sektorea garatzeko erabili dira.

Aitzitik, Kultura Ekintza Zerbitzuaren barne esfortzutzat har daiteke koordinazioa eta sarea lantzeko programari esleitutako gastu txikia, lerro horrek aurrekontu zenbateko txikiagoa behar izan duelako. Kontrako ikuspegitik, pentsa daiteke lerro horrek ez duela behar bezalako garapena izan, ziur asko, Kultura Ekintza Zerbitzuko langileen jarraitutasunik ezagatik.



## LURRALDE TASUNA

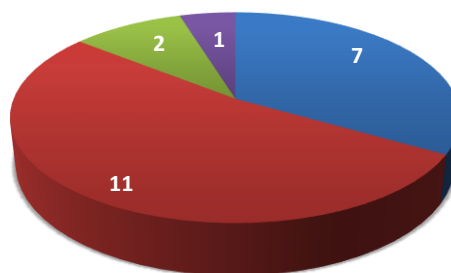
Lurraldetasunari dagokionez, planean 30 lerro garatu dira, eta haietako 15 lurraldeko beste udalerrri batzuetara lekualdatu daitezke, lerroen ezaugarriak direla eta.

Planeko jarduerak 21 udalerritara lekualdatu dira. Udalerrri horietako hamahiru 1000 biztanletik gorakoak dira; eta zortzi 1000 biztanletik beherakoak dira, 2021eko otsailean kontsultatu genituen demografia datuen arabera.

Mila biztanle baino gehiago dituzten lurraldeko 22 udalerrietatik 14 udalerritan jarduerak egin dira; eta mila biztanle baino gutxiago dituzten zortzi udalerritan ere jarduerak egin dira.

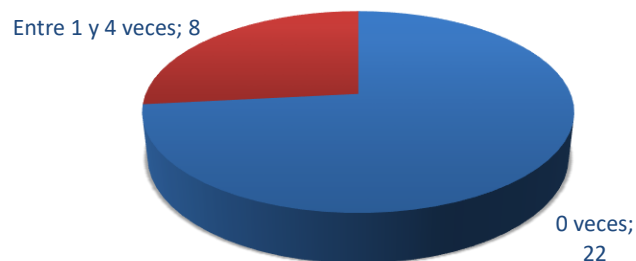
Honako grafiko hauetan erakusten da zenbat aldiz jardun den udalerrri horietan.

### 1000 Biztanletik gorako udalerriei egindako bisitak



■ 0 veces ■ Entre 1 y 4 veces ■ Entre 5 y 10 veces ■ Más de 11 veces

### 1000 Biztanle baino gutxiagoko udalerriei egindako bisitak



■ 0 veces ■ Entre 1 y 4 veces ■ Entre 5 y 10 veces ■ Más de 11 veces

Bestalde, publiko orokorrari zuzendutako jardueri erreparatzen badiegu, lekualdaketen banaketa handiagoa izan da, eta udalerrien erdiak 1000 biztanletik beherakoak dira. Udalerrri guztietatik hiru udalerritan jarduera bat baino gehiago egin da: Amurrioko herrian, hiru; eta Aguraineko herrian, bi.

Lurraldetasunari dagokionez, hainbat alderdi hartu behar dira kontuan. Alde batetik, planaren hiru urteko indarraldian uneko jarduera bat egitea eskasa da, behintzat, jarduna lurraldearen garapenean esanguratsua izan dela jotzeko.

Beste alde batetik, lurraldetasuna beste ikuspegi batetik ulertu behar da. Vitoria-Gasteizen pentsatzen eta garatzen diren jarduerak bertan ez metatzeko helburua ezarri da; horrela, lurraldeko beste udalerrri batzuetan ere jarduerak sustatu eta bultzatu ahalko dira. Funtsezkoa da, beraz, koordinaziorako eta sareko programan aurrera egiten jarraitzea.

# AKPEREN BETETZE MAILA

---



Hauxe da planaren egitura:

- + 4 erronka
- + 6 programa
- + 34 lerro
- + 37 ekintzaren bitartez

Indarrean dauden sei programak «Garapen sektoriala» ren gaineko bigarren erronkarekin lotuta daude zuzenean. Sei programa horietatik lauk lotura eskusiboa dute, eta gainerako biek —lehen, «Koordinazioa eta sarea», eta seigarrena, «Publikoen garapena eta sentsibilizazio publikoa», dira— aukerak beste erronka batzuetara hedatzen dituzte.

Epe luzeko ikuspegi batetik, lana faseen arabera egin daiteke. Operazioen logikaren ikuspegitik, lehenik erronka horri heldu beharko litzaioke, beste erronka batzuk garatzeko oinarri eragilea baita. Kontuan izanik lau urteko plan bat dela, beste aukera bat izan zitekeen indarrak erronka horretan soilik batzea.

AKPEren indarraldiko urte bakoitzean erronka bakoitza nola landu den baloratze aldera, honako taula hau egin dugu, eta bertan jaso da zenbat ekintza lotu zaion erronka bakoitzari.

Ekintza berak hainbat lerro sustatzen baditu, behin bakarrik zenbatu dugu, ekintzak erronken arabera zenbatze aldera.

Erronkak	2017	2018	2019	2020
Kulturaren balioaren gizarte pertzepzioa hobetzea	5	9	5	5
Kulturaren eta sormenaren sektorearen garapena kontuan izatea	9	20	15	12
Lurraldeko kulturaren garapen orekatua bultzatzea	6	14	11	9
Kultura politika AFaren estrategia globalean sartzea	2	6	6	4

Agerikoa da planak iraun duen hiru urteetan jarduera handitu dela, 2020an izan ezik, urte berezia izan baita.

- + Lehen urtean jarduera kopururik txikiena osatu zen, plana ezartzeko aldaketak barneratu, antolatu eta prestatu behar izan zirelako.
- + 2018an jarduera kopurua nabarmen igo zen. Helburuen artean nabarmentzekoa da kulturaren eta sormenaren arloko sektorearen garapena.
- + 2018an hiru lerro itxi ziren, erabat bete zirelako.
- + 2019an aurrera egin zuen 2018an hasitako joerak.
- + 2020an aurreko urteetan baino askoz ere txikiagoa izan da jarduera, hein handi batean ezohiko urtea izan baita, eta COVID-19k eragindako baldintzak latzak izan direlako.
- + Kontrapuntu moduan, 2020an A Planeko laguntzak antolatu dira kulturaren arloko sektorean.

## ERRONKEN ARABERA.

Kulturaren Plan Estrategikoaren lau erronkak kontuan hartuko ditugu, emaitzak aurkezteko.

## **1. erronka. Kulturaren balioaren gizarte pertzepzioa hobetzea.**

Proiektuak eta ekintzak egin diren arren, oraindik ibilbide luzea egiteko dago helmugara heltzeko eta kulturaren balioa behar bezala aintzatesteko. Bestalde, lehenengo plana izan denez, egindako lana nahikoa izan da, eta etorkizuneko bidea ere zabaltzen du. Dena den, etorkizunean berrikuspenak eta kontrasteak egin beharko dira balizko desbideratzeak zuzentzeko.

## **2. erronka. Kulturaren eta sormenaren sektorearen garapena kontuan izatea.**

AKPEren indarraldian jarduera asko egin dira kulturaren eta sormenaren arloa garatzeko. Sektoreari hainbat proiektu eskuratu zaizkio, sektorea garatu ahal izateko. Proiektu horiek informazioari, finantziarioari edo aholkularitzari buruzkoak dira, eta oinarria ezartzen dute beste eragile batzuek euren proiektuak gara ditzaten. Hasitako lanak jarraipena izan behar du, eta abiarazitako proiektuak sofistikatzeko eta sakontzen jarraitu behar da, kulturaren arloko sektorearen premia berrietara egokitzeko.

COVID-19ak eragindako egoera dela eta, A Planaren bidez ezohiko laguntzak eman dira. Laguntza horien bitartez, lurraldeko kulturaren arloko eragileei lagundu nahi izan zaie egungo egoera ekonomikoari aurre egiten. Laguntza horietako alderdi berri bat izan da laguntzak Kultura Saitetik zuzenean kudeatu direla, sustapen ekonomikoaren arlotik kudeatu beharrean. Horrek bultzada handiagoa ekarri dio sektoreari: askotan deialdiak sustapen ekonomikotik bidaltzen dira, eta kulturaren arloko eragileak ez dira behar bezala baloratzen, hortaz, kaltetuta irteten dira, beste sektore ekonomiko batzuekin erkatuta.

## **3. erronka. Lurraldeko kulturaren garapen orekatua bultzatzea.**

Arabako lurralde historiko osoan jarduerak programatu dira, eta saiatu da jarduera guztiak Vitoria-Gasteizen ez metatzen. Bestalde, jarduerak eta programazioa ez dira modu berean iritsi udalerrira guztietara, eta Arabako iparraldean gehiago egin dira. Hori bat dator lurraldeko biztanleen banaketarekin, beraz, ez dugu ezohikotzat jo.

Alde batetik, hurrengo planetan kontuan har liteke biztanle gutxiago duten udalerrietan eta kuadrillean diskriminazio positiboa egitea: esaterako, kuadrillean jarduera koordinatuak egin litezke jarduera eskainiko duen udalerrira era antolatuan lekualdatzeko. Beste alde batetik, koordinaziorako eta sareko programa garatzen jarraitu beharko da, tokiko eragileekin batera, prestakuntzaren, sorkuntzaren eta erakusketaren arloetan kultura dinamizatzeke.

## **4. erronka. Kultura politika AFaren estrategia globalean sartzea.**

Bildu ditugun datuen arabera, lerro hori gutxien garatu da, hein handi batean kultura ukiezina delako eta kultura garapen iraunkorraren laugarren ardatza izatea kontzeptu berria delako, tradizioz estrategikotzat jo diren beste eremu ukigarriago batzuekin erkatuta. Bestalde, Kultura Ekintza Zerbitzuan txandakatze handia egon da, beraz, jarraitutasunik ezean, zaila da epe luzeko programa batean horrelako erronka bat garatzea.

Planean kanpoko zein barneko eragile batzuek parte hartu dute, baina partaidetza horrek ez du benetako jarraipena izan plana egin ondorengo urteetan. Alde batetik, AFAko barne eragileen partaidetza ez da izan planean zehaztutakoa bezain handia, eta 2020. urtean Kultura Saileko langile askok ez dute plana ezagutzen, eta ez daukate inolako loturarik planarekin, nahiz eta beste zerbitzu horiek egiten dituzten ekintza eta programa askoren helburuak eta erronkak planean ezarritakoak bezalakoak izan. Hortaz, ez da baliatu AFAREN beste arlo eta sail batzuen proiektuetan elkarlana egiten hasteko aukera, ezta gaur egungo proiektuak aldatzeko aukera ere.

Bereziki aipatzekoa da lurraldeko eragileekiko harremana. Eragile horiekin topatzeko foro erregularrari eutsi zaio, eta alderdi teknikoak landu dira. Komeniko litzateke lurraldeko eragileekiko harremana lantzea, alderdi estrategikoagoak jorratzeko: esaterako, proiektuak abiarazteko elkarlana, plan estrategikoen arteko koordinazioa egiteko espazio bat ematea eta gaur egungo proiektuak foroan antzemandako eskaeren eta premien arabera aldatzea.

Hortaz, Arabako Kulturaren Plan Estrategikoak Arabako Foru Aldundiaren politika publikoetan eragina izango badu, Kultura Sail osoak parte hartu beharko du planean, ez soilik Kultura Ekintza Zerbitzuak.

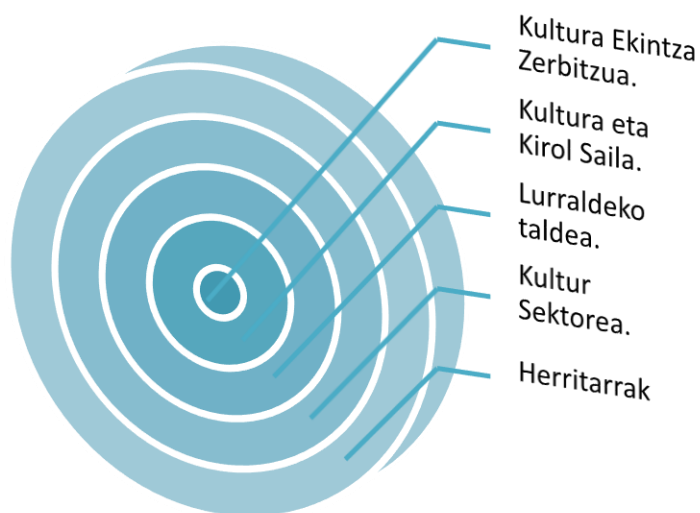
# ONDORIO NAGUSIAK

---

Antolaketaren ikuspegitik, AKPE Arabako Foru Aldundiaren lehen kultura plana izan da, eta, hori, berez, nabarmentzekoa da. Plan estrategikoa edukitzea garrantzitsua da erakundearen jardunaren erdigunea non dagoen jakiteko, ekintzei helburuen arabera koherentzia emateko eta kontakizuna garatzeko. Lan egiteko modu hori egokia da erakundeak kulturaren arloko eragileei eta herritarrei begira egiten duen lana ondo eta logikoki antolatzeko.

Hona hemen planaren bost zutabeak:

2. Kultura Ekintza Zerbitzua.
3. Kultura eta Kirol Saila.
4. Lurraldeko taldea.
5. Kultura Sektorea.
6. Herritarrak.



Kultura Ekintza Zerbitzuak lideratu du AKPEren ezarpena. Zerbitzu hori planaren erdigunean dago. Kultura Ekintza Zerbitzua AKPEren jardun lerro eta programa guztiak garatzeaz arduratu da, baita gainerako eragileekiko lankidetzako esparruak eraikitzeaz ere.

AKPEren indarraldian aldaketa ugari gertatu dira Kultura Sailean, teknikaren zein politikaren ikuspegitik. Horrek baldintzatu du gainerako eragileekiko harremanetarako guneak sortu ahal izatea, baina, hala ere, hasierako programak garatu dira.

AKPE egiteko unean taldeko kideak bost teknikari eta bi administrari ziren. 2020an taldeak egitura berari eutsi dio, baina plana idatzi zuen taldeko kide batek soilik jarraitzen du taldean. Kide berriak taldean sartu ahala, zerbitzuaren eta planaren dinamikak azaldu behar zaizkie, eta barneratzeko denbora ere eman behar zaie. Hori dela eta, hasieran aurreikusitakoa baino denbora handiagoa behar izan da lanari heltzeko.

Kultura eta Kirol Sailak protagonismo handiagoa izan beharko zuen, kontuan izanik planaren bigarren zutabea dela. Zehatzago esanda, sail osoa ez zen kontuan hartu plana idatzi zenean,

eta horrek eragin du Kultura Ekintza Zerbitzuaren eta sail horren gainerako zerbitzuen artean harreman oso eskasa izatea programak elkarrekin garatzeko. Harritzekoa da, adibidez, Kultura Ekintza Zerbitzuak eta Kultura eta Kirol Sailak elkarrekin garatu dituzten programa asko ez egotea planaren lerroen barruan, eta are harrigarriagoa da batzuetan plana bera ez ezagutzea.

Programen eta jardueren ezarpenari dagokionez, guztiek planean jasotako erronkekin bat egin dute, eta haietako askok erronka bati baino gehiagori erantzun diete. Gainera, jardueretan parte hartu duten eragileek oso ondo baloratu dituzte. Arabako Kulturaren Plan Estrategikoari buruzko txostenean jaso dira guztiak. Dena den, kulturaren arloko sektorean hauteman den aurrerapena edo aldaketa ez da oso handia izan, eta eremu zehatzetan baino ez da sentitu. Planak ukitutako eragileek egoera hori hobeto ezagutu beharko dute, eta aldaketa argiago sentiarazteko ekintzak egin beharko dituzte. Ekintzek berriak eta ondo mailakatuak izan beharko dute. Mugimendua da indar handienaz hautematen dena. Egonkor jarraitzen duena egokia izan daiteke, baina nekez hautematen da.

Sektorearen pertzepzio eskasaren zergatia erronken irismen zabala izan daiteke; gainera, ez zegoen tarteko helbururik edo helmugarik, jarraipen zehatzagoa egin ahal izateko. Hori ez dator bat erronken indarraldiaren gaineko pertzepzioarekin. Aukera gisa ulertuta, horrek bide ematen du erronka beretan lan egiten jarraitzeko, sailaren gainerako zerbitzuetara hedatzeko eta lurraldeko eta sektoreko eragile gehiago erronketan sartzeko. Gure aburuz, saileko zerbitzuek erronkak egokitu beharko lituzkete, plana idatzi zuteneko filosofia berari eutsi arren. Planaren zati handi bat egiteko dago, eta aurrera begira, garapen egokia eta itxaropentsua egin daiteke.

Plana sailaren beste zerbitzu batzuetara eta kulturaren arloko zein lurraldeko beste eragile batzuegana hedatuko balitz, planean baliabide gehiago eskuratuko lirateke proiektatua gauzatzeko eta plana areago ikusarazteko.

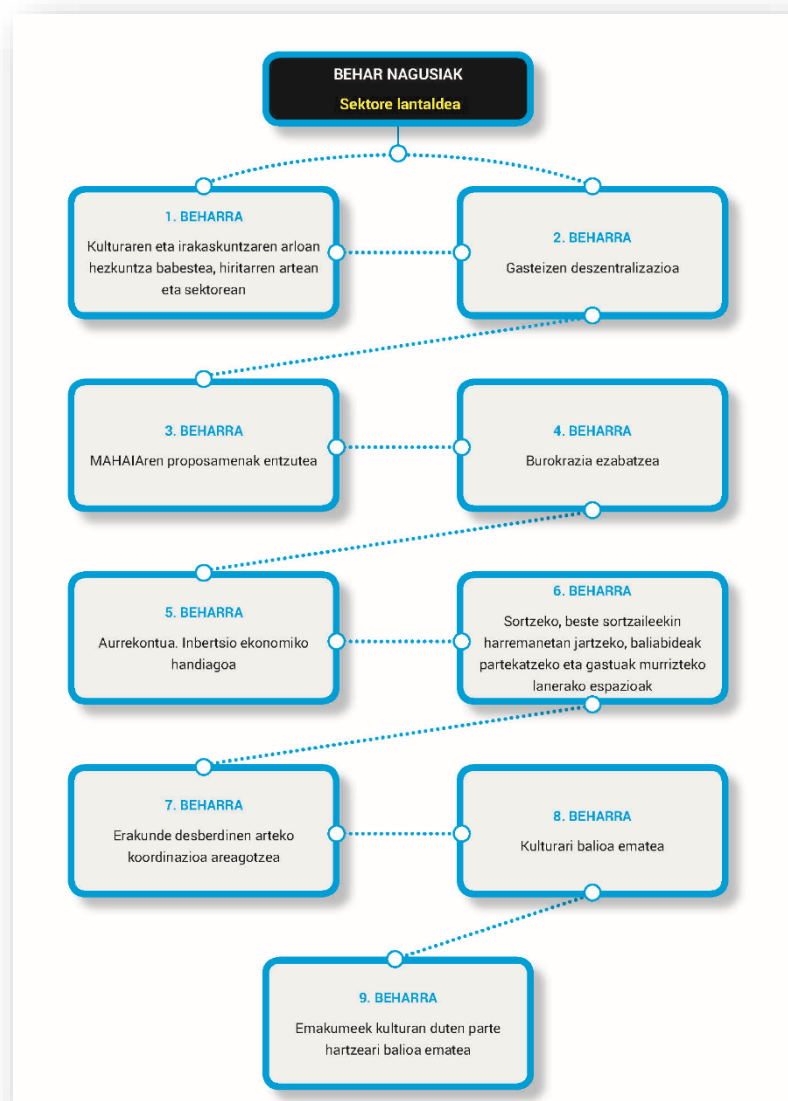
Bestela esanda, hausnarketa prozesu berri bati ekin baino lehen, komeniko litzateke gaur egungo lana saileko gainerako kideei jakinaraztea eta lan horretan sakontzea. Erronkak lurralde historiko osoan eraginkorrak izateko diseinatu baziren ere, Kultura Ekintza Zerbitzuak garatu ditu, beraz, epe laburrean, plana gainerako zutabeetara zabaldu beharko litzateke, hau da, sailaren gaineko zerbitzuetara, eragile kulturalengana, lurraldeko eragileengana eta herritarrengana. Horrez gain, lerro bakoitzean tarteko helburuak ezarri beharko lirateke, eta sektorean eta lurraldean lortu nahi den eragina zehazteko adierazleak ere ezarri beharko lirateke.

Bestalde, komeni da plana komunikatzeko jarduna hobetzea, sektoreko galdera sortako erantzunetan adierazi baitute ez dutela plana ezagutzen. Agian, aldaketaren sentsazioa are txikiagoa da plana ezagutzen ez dutelako. Interesgarria izango litzateke planarekin eta planaren eremuekin lotuta dagoen KulturAraba marka garatzen jarraitzea, egindako lana hobeto kokatzeko eta ikusarazteko.

# **KULTURAREN ARLOKO SEKTOREAREN DIAGNOSTIKOA EGUNERATZEA**

---

Arduradunek 2017an, plana idatzi zutenean, identifikatu zituzten premiak bildu dira plan estrategikoaren dokumentuan. Honako eskema honetan laburbildu ditugu premia horiek:



2017an eta azken urte honetan bildu diren premiak erkatzen baldin badira, haietako askok berdin jarraitzen dute, nahiz eta eremu batzuetan hobekuntza txikia sentitu den.

Ez da, beraz, funtsezko aldaketarik egin, eta, gure ikuspegitik, bi faktore nagusi daude hori azaltzeko: batetik, premia gehienak kulturaren arloko sektorearen ohiko eskaera handiak dira, orokorrean; eta, nahiz eta haietan aurrerapenak egin, egiteko lana erraldoia da, eta ezin da aldaketaren gaineko pertzepziorik izan planaren indarraldiko urteetan. Bestetik, erkatze hori pandemiaren erdian egin da, eta sektore hori lehen baino askoz ere ahulago zegoen, beraz, pertsonak ezin dute aurrekoaren gaineko pertzepzio onik izan, egoera zail horrek aldatuari ere eragin diolako.

Segidan, analisi konparatibo xehakaturia egingo dugu premiazko eremu horietan:



Lehenetsuna ematen zaio **kulturaren arloko hezkuntza adin goiztiarretan** hasteari. Horretan aintzat hartzen da arteekiko eta kulturarekiko sentsibilizazioa eta plazera haurtzarotik eta nerabezarotik sortu eta indartzen direla. Hori dela eta, kulturaren arloko instituzioek eta erakundeek etorkizunari begira lan egin behar dute, eta hezkuntzarekiko eta kulturarekiko konpromiso handiagoa erakutsi beharko dute.

Dena den, kultura gizartearen garapenerako motortzat hartzeko pentsamoldea oraindik ez da erabat osatu, eta abiapuntu hori ezinbestekoa da jendearekin konektatzeko. Lan hori erakundeek eta kulturaren arloko langileek egin beharko dute.

Ildo horretatik, AFAk zenbait lerro zabaldu ditu, eta, horietako batek, gure ustez, abiapuntu hori lantzea eta emaitzak jakinaraztea izan beharko luke.

**Kulturaren arloko eskaintza ez da egon hain kontzentratua Vitoria-Gasteizen**, eta lurraldeko beste udalerrri batzuetan ere programak gauzatu dira. Lurraldeko eragileekiko koordinazio foroei esker, lurraldean garatu diren proiektuak sustatzen ari dira. Sailak esfortzu handiagoa egin beharko luke udalerrietako programazioen berri emateko, tokiko eragileei horrela ere laguntzeko. Eragile batzuek azpimarratu dute Arabako programa bereziak sustatu behar direla.

Bestalde, galdera sortetan ez da aipatzen **erakunde arteko koordinazio handiengoaren premia**. Izan ere, Arabako Foru Aldunditik proiektuei nola heltzen zaien aztertuta, nabarmentzekoa da eremu horretan egiten ari den lan oso handia. Kontuan hartzen bada beste erakunde batzuekin nola aritzen den elkarlanean, sailak nola lantzen dituen beste erakunde eta sail batzuekiko loturak, eta nola ematen dien proiektuen berri, jada «jardunbide egoki»tzat hartu beharko litzateke.

**Finantziazioaren premia identifikatu da, bai eta espazioen beharra ere**. Horri esker, eragileen arteko harremana handiagoa izango litzateke, eta baliabideen erabilera optimizatuko litzateke. Inbertsio handiagoa egitea eskaera egonkorra da kulturaren arloko sektorean. Azken lau urteetako aurrekontuak aztertuta, igoera ekonomiko txikia egon dela behatu da. Aitzitik, ez dago espazioen gaineko lerro espezifikorik. Horren harira aipatu behar da KulturAraba Bulegoaren helburuetako bat harremanetarako eta elkarrekin konektatzeko espazio iragankorrak antolatzea dela.

2017ko diagnostikoaren azterketa konparatiboa egin ondoren, diagnostikoa osatu dugu KulturAraba Bulegoaren informazioa gehituz. KulturAraba Bulegoa Arabako Foru Aldundiak sustatzen du, Vitoria-Gasteizko Udalaren lankidetzarekin batera.

Arabako kulturaren arloko sektore aktiboa dago, eta eragile asko proiektuak sortzen ari dira, baina aukera gutxi dago eragile horiek profesional bilakatzeko eta haien jarduera iraunkorra izateko. Profesional bilakatzeko eta jarduera iraunkorra egin ahal izateko, gutxienez, hiru eremu nagusi zaindu behar dira:

- + Finantziazioaren iturriak dibertsifikatzea.
- + Informazioa eta prestakuntza (batez ere, kudeaketaren, legeen, zergen eta komunikazioaren arloetan).
- + Sorkuntzarako eta topaketarako guneak sortzea.

Komeniko litzateke diagnostiko eraikitzailea egiteko saio bat antolatzea, eragile horien egoerari buruzko informazio zehatza jasotzeko. Aldundiak A Planaren bidez eman duen laguntza ekonomikoarekin batera, beste ondorio batzuk ere atera eta ezarri ahalko lirateke, finantziarioari buruzko ondorioez gain.



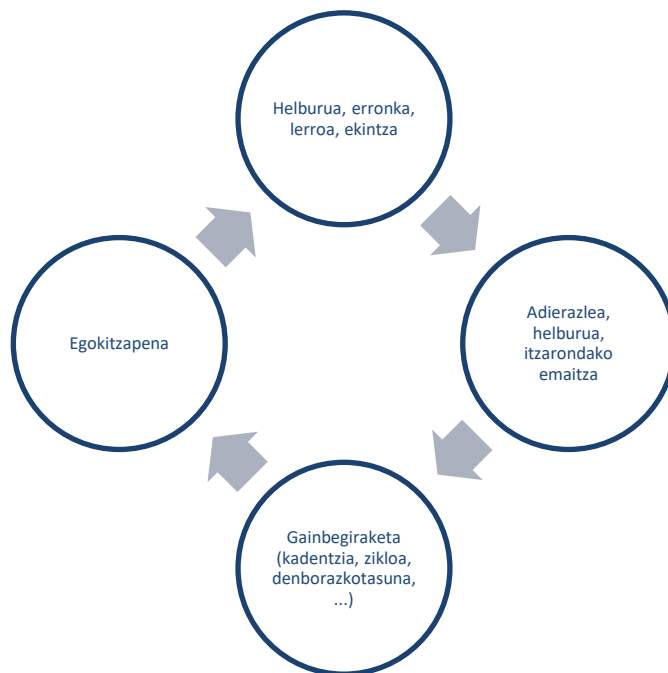
# PLANAREN JARRAIPENA EGITEKO PROPOSAMENAK ETA TRESNAK

---

Jardueren jarraipena eta neurketa dira kulturaren eta sorkuntzaren arloko sektoreetako erronka handi batzuk.

Funtsezko elementua izan arren, estrategiaren fase operatiboan edo ezarpenean jorratzen da, baina, berez, strategiaren diseinuan eta formulazioan kontuan hartu behar da.

Ildo horretatik, eskema erraza egin dugu, diseinu estrategikotik jada ebaluazioa ezarri ahal izateko:



Helburu, erronka, ekintza eta lerro bakoitzak adierazle bati, helmuga bati eta emaitza bati lotuta egon beharko du, eta helburu hori maiztasun zehatzez berrikusi beharko da, helburuak lortu diren edo desbideratzeak egon diren jakiteko. Hori aztertu eta gero, neurri zuzentzaileak edo estrategia zein ekintza doitzeko erabakiak hartu ahal dira.

Jarraipenaren eta ebaluazioaren helburu nagusiak emaitzetara bideratuta daude, eta honako hauek dira:

- + Plana ezartzeko ikaskuntza kolektiboa hobetzea.
- + Erabakiak datuetan oinarritzea ziurtatzea.
- + Gaitasunak antolakundearen arlo edo eremu bakoitzean indartzea.

Laburbilduz, ekintza bakoitzaren bidez lortu nahi dugun emaitza datu bati lotu behar zaio, erabaki hobek hartu ahal izateko, bai ikuspegi sintetikotik, baita ikuspegi globaletik ere.

Honako hauek dira adierazleak ezartzeko gako batzuk:

- + Abiapuntuak, emaitzak edota helmugak ezartzea:

Abiapuntua prozesuari ekin aurretiko egoera edo prozesuaren hasierako egoera da, hau da, lortu nahi ditugun emaitzen abiapuntuko programa edo ekintza. Helmuga edo emaitza prozesuaren amaierako egoera da.

Epe luzeko planetan komeniko litzateke tarteko eta amaierako helmugak ezartzea, jarraipena errazago egiteko.

- + Adierazle hurbilduak ezartzea, beharrezkoa izanez gero:

Datuak eskuratzeko kostua, zailtasuna edota aukera oztopoak izan daitezke emaitza neurtzeko. Kasu horietan adierazle hurbilduak baliagarriak izan daitezke joerak edota korrelazioak adierazteko. Horri esker, antolakundeko arduradunek balizko arazoak identifikatu ahalko dituzte, baita arlo arrakastatsuak ere.

Garrantzitsua da adierazle kuantitatiboak eta adierazle kualitatiboak bereiztea. Adierazle kuantitatiboak eta adierazle kualitatiboak emaitzaren ezaugarri espezifikoaren arabera hautatu behar dira.

- + Jarraipenaren eta ebaluazioaren adierazle kopurua zehaztea:

Adierazle gehiegi ezartzea batzuetan kalterako da. Informazio erabilgarriaren bitartez, adierazle gutxi batzuk ezarri behar dira, proiektutako emaitza lortzen ari den ala ez eta zergatik jakiteko. Adierazleak ondo hautatzen baditugu, era orekatuagoan jakingo dugu zer neurri behar dugun eta zer ez.

Ezinezkoa izan liteke adierazle sorta lantzea, handiegia izango balitz; beraz, argi eduki behar dugu zer eta zertarako neurri nahi dugun, adierazleak horren arabera hautatzeko. Kulturaren eremuko funtsezko helburua dinamikak ezartzea da datuetan oinarritutako neurketak eta ebaluazioak egiten ohitzeko. Neurketaren garrantzia, beraz, ulertu behar da, eta, horretarako, lan pedagogikoa eta komunikatzailea egin behar da eragileak sentibilizatzeko. Horrela, eragileek ere beren ekarpena egingo dute tresnetan eta ebaluazio prozesuetan.

Halaber, kontuan hartu behar dugu plan batek, helburuak betetzeaz gain, eraginak ere izango dituela; beraz, hori ere baloratu beharko dugu, eta eragina ezagutzeko adierazleak zehaztu beharko ditugu. Eraginak ertaineko epean edo epe luzean sortzen dira, eta helburuei lotutako emaitzetatik bereizi behar dira; hala ere, kontuan hartu behar dira, eta neurtzeko adierazleak ezarri behar dira, alderdi hori ere zaintzeko.

Adierazleen formulazioa eta definizioa egiteaz gain, oso askotarikoak dira jarraipena eta ebaluazioa egiteko tresnak:

- + Elkarrizketa sakonak.
- + Inkestak.
- + Sektoreko azterlanak eta txostenak.
- + Aurrez aurreko laneko saioak.
- + ...

Aginte taula tresna sinplea eta oso erabilgarria da planen ebaluazioa lantzen hasteko. Antolakundeetako zuzendariak tresna horren bitartez neurtu dezakete estrategian ezarritakoa lortzen ari den ala ez. Gainera, erabaki azkarrak lortzen laguntzen du maiz eguneratzen baldin bada, eta dinamikoa baldin bada.

Edonola ere, kontuan hartu behar da tresna besterik ez dela, eta gure proiektua hobeto eta sakonago ezagutzen eta erabaki hobeak hartzen lagundu behar digula.

Planaren jarraipena egiteko proposamenak eta tresnak  
**Arabako Kulturaren Plan Estrategikoaren Ebaluazioa**

Aginte taulak dinamikoa izan behar du, eta etengabe berrikusi eta aldatu beharko dugu gure ohiko jardunaren aldaketetara egokitzeko.

# I ERANSKINA; MAHAIAREN EKARPENAK

---

Planaren inguruan egin den ebaluazioa Kultur Mahaiari aurkeztu zaio, Plan indarrean egon den urteetan zehar egin den prestaketan eta jarraipenean jaso eta txertatzeko, eragile nabarmen gisa izan duten ekarpenagaitik.

Ekarpenak jasotzeko, MOTOROLA ebaluazio azkarreko tresna erabili da, lau galdera hauei erantzutean datzana.

1. Zer egin da ondo?
2. Zer hobetu daiteke?
3. Zer ikasi dugu etorkizunera begira?
4. Zeintzuk izan beharko litzateke eman beharreko hurrengo urratsak?

Galdera horiei emandako erantzunetatik ateratako diagnostikoa eta aurkezpenaren ondoren sortutako elkarrizketa ikusita, mahaiko partaideek begi onez ikusten dute lehen plan bat izatea eta hainbat eragilek parte hartu izana bai plana egiteko orduan, bai ondorengo koordinazioan eta jarraipenean. Ildo horretan, mahaia berak izan duen parte-hartzea handiagoa izan beharko litzateke eragileen iritziz, eta etorkizunean formatu malguagoa izatea eskatu da.

Planaren ekintzen eta Planaren beraren komunikazioa gehiago landu behar da lurraldean nahi den inpaktua eragin ahal izateko eta horretarako ere baliabide nahikoez hornitzea eskatzen da. Lehentasun argiak ezarri behar dira, egindako ekintzak ardaztu ahal izateko, kultura-sektorean sortzen den inpaktua areagotuz.

Etorkizunari begira, lehenengo urte hauetan egindako lanarekin jarraitu behar da. Garrantzitsutzat jotzen da koordinazio-talde bizkorragoak eta eraginkorragoak eskaintzea, Planaren jarduerak garatzen laguntzeko eta eragileek protagonismo handiagoa izan dezaten planaren garapenean.

Jarraian, MOTOROLA ebaluazioari emandako erantzunak partekatzen ditugu.

## Zer egin da ondo?

- + Lurraldeko behar politikoak ezagutzeko eta eztabaidatzeko espazio bat sortzea.
- + Ahulezia eta gabeziak identifikatzea.
- + Sektorea plan baten inguruan murgiltzea, nolabaiteko koordinazioa publiko-pribatua lortuz eta ezberdinaren elkar ezagutzea eta enpatia izan.
- + Jarraipen mahaia sortzea ondo dago.
- + Hastea oso garrantzitsua da.
- + Kultura Araban hausnartze dinamika ezinbestekoa da.
- + Ordezkaritza anitz eta dibertsifikatua.
- + Planaren garapenerako kultur erakunde eta perfil ezberdinak kontutan hartzea.
- + Iritzi eta ekarpen ezberdinak entzun eta barneratu izana.
- + 2020 urtean bizi izandako egoera konplexuari irtenbidea ematen saiatzea.
- + Lurralde aniztasuna premiari erantzuten saiatzea, koadrila ezberdinak barneratuz.
- + Plataforma digitala diseinatzea eta martxan jartzea.
- + Planaren berrikuntza planteatzea.
- + Formakuntza.
- + AKPE-ren garapen prozedura.
- + Teknikari eta eragileen arteko partehartze giroa sortzea saiakera egitea.
- + koordinazioa eta sareak.



- + Formakuntza (Ibilbidean)
- + Hasieratik parte hartua izan izana.
- + Formakuntza jarraitua.
- + Berezko sorkuntza eta partehartua.
- + Jarraipena.
- + Sektorea eragile ekonomiko eta aberastasunaren sortzaile bezala sendotzea.
- + Tokiko produktuaren antzematea.
- + Behar egoera baten aurrean erreakzio gaitasuna.
- + Plana garatzeko prozesua modu partehartuan landu da.
- + Proposamen eta neurri egokiak COVID garaian.
- + Sektorearekin funtsezko lana.
- + Helburu jarraiarekin sektorea batu.
- + Elkar ezagutu eta erlazionatu. (Herrialde txiki batean kultur arloko pertsonak ez ginen ezagutzen.)
- + Sarean lan egin.

## **Ze hobetu daiteke?**

- + Jarraipen eguneratuagoa eta sakonagoa, kolektibo misto errealagoa.
- + Oinarrizko programen jarraipena, unean uneko edo azaleko jardueretan geratzen ez dena.
- + Plangintza estrategikoak gida gisa balio beharko luke, funtsean, hura gidatzen eta bultzatzen duen erakundearentzat (AFA), eta horien inguruan harremanak eta baterako lana lerrokatu beharko lituzke.
- + Mahai horiek ke-gortina bihur ez daitezen
- + "Plan estrategikoaren" kontzeptua birdimentsionatzea, benetan hala izan dadin eta zerbait "anekdotikoan" gera ez dadin.
- + Mahaiaren eta lantalde arinenen lan jarraituagoa.
- + Lantalde horiei egonkortasuna ematea.
- + Eta talde aholku-emaileak ez ezik, baterako kudeaketarako nolabaiteko bokazioa izatea.
- + Inplikaturako eragileak zabaltzea.
- + Komunikazio-kanalak hobetzea.
- + Erakundeetako eragileei protagonismo txikiagoa emateko lan egitea.
- + Hain ezagunak ez diren beste kultura-esparru batzuk sartzea.
- + Plana gehiago zabaltzea.
- + Plana praktikara eramatea. Ez dadila dokumentu teoriko batean geratu.
- + Agente txikiei gehiago entzutea.
- + Kulturaren egiturazko balioan gehiago eragitea, publikoak sustatzea.
- + Partida ekonomiko handiagoa.
- + Parte-hartzea handiagoa.
- + Teoria gutxiago, errealitate gehiago.
- + Sektore guztien inplikazioa = eragileak/teknikariak/politikariak.
- + Sektore horiek guztiek planaren berri gehiago izatea.
- + Sektoreen arteko lan-harremanak.
- + Kulturara egokitutako teknologia berriak garatzea.
- + Planaren komunikazioa.
- + Noranzko bidea...

- + Lurreratzean adierazleak ezartzea.
- + 4 urtera ez mugatzea.
- + Epe luzerako ibilbide-orri batean pentsatzea.
- + Ez bakarrik kultura-ekintza izatea.
- + Dokumentu luzea, eta edonork onartuko du egungo plan estrategikoa baino gehiago.
- + Testuinguru berria, plan berria, GIH eta neurgarria.
- + Puntu estrategiko neurgarriak eta onargarriak markatzea.
- + Finantzazio egokia.
- + Kultura beharrezko ondasun gisaren pertzepzioa handitzea.
- + Proiektua sendotzea, oinarrian.
- + Apustu politikoak sendotzeko jardutea, gobernu-egoeratik harago.
- + Publikoarentzako proposamenak egitea.
- + Kulturarako lan egitea gizarteak onartutako sektore ekonomikoa izatea.
- + Lantalde arinagoak
- + Ezagunekin komunikatzeko kanalak eta irisgarritasun handikoak.

### **Zer ikasi dugu etorkizunera begira?**

- + Mahaiaren aldizkakotasuna eta dinamika ez dira izan izan behar zukeen ekoizpen guztia. Mahaian bildutako kolektibo desberdinetako profesionalek askoz ekarpen handiagoa egin zezaketen modu aktiboagoan interpretatzeaz arduratu izan balira.
- + Itxaropenak askotarikoak eta desberdinak dira. Beraz, hasieratik ondo adostu beharko litzateke non jarri nahi den fokua eta noraino hel daitekeen. Hori guztia itxaropen faltsurik ez sortzeko.
- + Historia errepikatu egiten dela. Prozesu horiek behin eta berriz errepikatzen dira, legealdiak igarotzen dira eta parte hartzen duten eragileak desaktibatzen dira.
- + Unean uneko egoera sozioekonomikoaren garrantzia (COVID 19 da adibiderik nabarmenena)
- + Kulturarekiko motibazioa bultzatu behar da.
- + Lurraldearen barruan dauden aldeak eta erantzuteko beharra.
- + Inplikaturako eragile gehienek (edo inplikaturata egon beharko genukeenek) ez dute planaren berri.
- + Plana eta haren ekintzak lurralde osora hurbiltzeko beharra.
- + Posible da lanerako eta esku hartzeko eredu berriak sortzea.
- + Kultura gaika lantzea = zeharkako ildoak.
- + Dena hobetu daitekeela eta denetik ikasten dela.
- + Kritikak, irtenbiderik eman gabe, ez dira baliozkoak.
- + Berrasmatzeko eta egoera konplexuen aurrean malgutzeko gai gara.
- + Plan batek ibilbide-orri bat izan behar du, gutxi gorabehera urrun dagoen etorkizun bati begiratzeko eta gure buruari galdetzeko non nahi dugun Arabako kultura hori 2030ean edo 2035ean, eta gero lurreratu hara nola iritsiko garen.
- + Ezin dugu guztiari heldu, lehentasunak ezarri.
- + Koordinazioaren eta erantzunkidetasunaren garrantzia.
- + Plan estrategiko ez oso errealista
- + Funtzionamendu egokia eta eskuragarria.
- + I+G+b sistema egokiak.
- + Energia administratiboak oztopo izan daitezke.
- + Hobetzeko ibilbidea.

- + Kulturaren munduak lan egiteko gogoia du
- + Lan komunitarioa oso positiboa da
- + Kultura beharrezkoa da gizarte aurreratu eta kritikorako.
- + Tresna indartsuak izan behar ditugula, berriz elikatzeke eta birplanteatzeko gaitasuna ahalbidetzeko.
- + Planek denbora-kopuru bat dute. Tresna egokiagoak behar ditugu: aldian-aldian eguneratu daitezkeen ibilbide-orriak.

## **Zeintzuk izan beharko litzateke eman beharreko hurrengo urratsak?**

- + Topaguneak sortzen jarraitzea, kulturako profesionalek beren ikuspegia eman dezaten.
- + Epe ertain eta luzeko programak eta proiektuak finkatzea, erronkei aurre egiteko.
- + Prestakuntzan eta profesionalizazioan sakonago lan egitea.
- + Zerbitzu bakoitzaren AFA kulturako rola definitzea. Eta eragile sektorialen tipologia bakoitzaren rola edo rolak ezartzea. Plan/analisi bat abiarazi behar da, argi eta garbi eta epe luzera AFA kulturaren rola zein den definituko duena testuinguru instituzionalean.
- + Lurraldeko kultura-sistema "osoaren" plan estrategiko global batean pentsatzea.
- + Atzera begiratzea eta aurreko prozesu, plan eta proposamen guztietatik ikastea.
- + Herritarrak baldintza onetan inplikatzeko, kudeaketa, erabakiak hartzea eta abar eskuordetuz.
- + Plana ahalik eta kultura-eremu gehienetara zabaltzea.
- + Tokiko ekimen posible guztiak sartzeko.
- + Komunikatzeko eta informazioa trukatzeko kanalak hobetzea.
- + Lankidetzaren indartzea.
- + Instalazioen balioaniztasuna lantzea.
- + Azaldutako urratsak egokiak iruditzen zaizkit.
- + Ideiak eta iritziak trukatzeko hainbat talde sortzea, eta, horrela, plan bizia, dinamikoa eta abar bihurtzea.
- + Sare gehiago sortzearen alde egitea.
- + Dokumentu teorikoa, baina errealagoa, hurbiltasuna erakutsiko duena eta inplikatu behar den mundu guztiarengana erraz iristeko modukoa.
- + Kultura-industrieari laguntzea.
- + Aurreko planari jarraitzea, eman dituzten urratsak hobetuz eta atzeratuen geratu direnak indartuz.
- + Norekin egin nahi dugun lan definitzea.
- + Lehentasunak ezartzea.
- + Plan estrategiko errealista
- + Sailak bere gain hartutako plan-neurgailuak sortzea.
- + Etorkizunean sarean inbertitzea.
- + Estrategia sendotzea
- + Proposamen ekonomikoa.
- + Modu parte-hartzailean lan egiten jarraitzea, sektoreari entzunez eta herritarren eskaerei erantzunez.
- + Epe luzerako arreta-ildoak planteatzea, lurraldean kultura-politikak orokortzeko.
- + Politika-, sektore- eta lurralde-lanerako proposamen bat ezartzea. Sustatzailea.



