

Udaletako kultur
zerbitzuen eredu
funtzionalerantz





AURKIBIDEA

	Orrialdea
1. Sarrera.	3
2. Kultura Zerbitzua Tokiko Administrazio Publikoan.	4
<i>Garapen historikoa.</i>	4
<i>Sistemaren hutsak.</i>	6
3. Udaletako kultur zerbitzuaren Nafarroako egoera.	10
4. Udaletako kultur zerbitzu baterako eredu funtzionala.	12
5. Udaletako kultur zerbitzuaren testuingurua: erronkak eta proposamenak.	
6. Ondorioak.	25
7. Erreferentziak eta dokumentazioa.	27
8. Eranskinak	29



1. Sarrera

Udaletako kultur zerbitzuak kultura forma guztiak eskuratzeko sarbide nagusietako bat izan dira herritarrentzat. Azken hamarkadetan garatu dira eta hori gakoa izan da kultur kudeaketa profesionalizatzeko, zerbitzu publiko gisa eta industria ekonomiko gisa. Hazkundeak, ordea, halako konplexutasuna eta berezitasuna ekarri du, Administrazioak moldatu beharrekoa.

Azterlan hau Nafarroako Kultur Kudeaketaren Profesionalen Elkarteak (KUNA) sortua da. Elkarteko kideen artean, izan ere, badira Toki Administrazioaren udaletako kultur zerbitzuetan lan egiten duten teknikari ugari. Hori dela eta, KUNAk udaletako kultur zerbitzuaren egoeran jarri du arreta azken urteotan, bai eta hartan diharduten pertsonengan eta hartan egon daitezkeen disfuntzioetan ere, zerbitzua hobetzeko eta haren jasangarritasuna ziurtatzeko.

Nafarroako toki kulturako zerbitzu publikoaren egoerari buruzko hainbat diagnosi-txosten enkargatu ondoren, KUNAk lan hau enkargatzea erabaki du, helburu praktikoa batekin:

Nola egokitu udaletako kultur zerbitzuak egungo egoerara?

Ikerketa-lan aplikatu honen bidez, diagnostiko bat egin da eta, horri esker, disfuntzionalitate batzuk identifikatu dira. Era berean, horiei esker, bide-orri bat egin ahal izan da, a garatzeko esparru berri bat pixkanaka eratze aldera. Helburu hori lortzeko, proposamen zehatz batzuk egin dira. Proposamen horiek ez dira zerbitzu-gutun bat eta ez dute ahalmen juridikorik, eta udalbatzen eta erakunde autonomikoen erabaki-eremu politiko eta administratiboetara helaraztea dute helburu, udaletako kultur sistema hobetzen laguntzeko.

Metodologiari begira, lan hau KUNAk aurretik enkargatutako txostenetatik abiatu da, bai eta Nafarroako kulturaren udal sistemaren egoera aztertetik ere. Alde horretatik, dokumentazio hori aztertzeaz gain, txosten honek eztabaida-talde bat izan du, Nafarroako udaletako kultur zerbitzuaren egoera aztertzeko, eztabaidatzeko eta ñabartzeko, aipatu egoera lehen eskutik ezagutze aldera.

2. Kultura Zerbitzua Tokiko Administrazio Publikoan

Garapen historikoa

Gure herrialdean kulturaz mintzatzeak nahitaez esan nahi du udal eremuaz mintzatzea.

Toki erakundeek (probintziak, udalak, kabildoak eta eskualdeak) egiten dute ahaleginik handiena Administrazio Publiko guztien artean kultura sustatzeko. 2020an, ahalegin hori 3.004 M €-koa izan zen, hau da, BPGaren % 0,27ren baliokidea. Erantzukizun hori bere gain hartzen dute, ez bakarrik hurbilen dagoen Administrazioa delako, eta, beraz, ugariena delako, baizik eta udal eremuak duen tradizioagatik eta idiosinkrasiagatik beragatik. Toki entitateek kultura sustatzen dute, jarduerak programatzen dituzte, ekoizten dute, ehun artistikoari eta elkarteei laguntzen diete, eta, gainera, jaiak antolatzen dituzte, ondarearen eta tradizioen, kontserbazioa zaintzen dute, etab.

Nahi ala ez, kontua da udalek eta toki erakundeek, garrantzi handiagoa hartu dutela kultura publikoki administratzeko², Konstituzioak babestutako egungo esparru instituzional eta politikoan finkatu diren bezala. Gutxi axola dute gorabehera ekonomikoek, desberdintasun kulturelek, garapen instituzionalak edo tokiko errealitateek kudeatu beharreko ekipamendu-multzoak: toki eremua kulturarekin konprometituta dago historikoki.

Izan ere, demokrazia berrezarri zenetik, kultur arloa izan zen udaletako eta diputazioetako administrazio ahul eta ekipamendu gutxikoen zuzenean bere gain hartutako lehen zerbitzu alorretako bat.

Diktadura ondoko garai hartan ere, erakundeen ziurgabetasuna nagusi zenean, baziren mantendu eta dinamizatu beharreko ekipamenduak herrialdeko ia udalerrri guztietan. Erabilera moldakorreko antzoki eta zinemak, batzuk titulartasun publikokoak, beste batzuk kudeaketa pribatukoak, baina guztiak ere baliabideen beharrean eta kultur jarduera bultzatzeko egarriz. Jarduera hori, bestalde, askatasunaz gozatzeko irrikaz zegoen gizarte gazte batek eskatzen zuen.

Testuinguru horretan, udalak eta toki erakundeak beren kultur jarduera egituratzen hasi ziren, udal administrazioaren gerizpean. Kudeaketa egiturak inprobisatuz, ekipamenduei eta programei buruzko eskumenak bereganatuz, langileak kontratatuz, etab. Arau-esparrua pixkanaka osatzen joan zen Toki Administrazioa arautzen duen Lege Organikoa onetsi zenetik (Toki Araubidearen Oinarriak arautzen dituen 7/1985 Legea) Autonomia Erkidegoetako eskumenak garatzeraino.

¹ Estatistika Kulturalen Urtekaria 2020. Kultura eta Kirol Ministerioa.

² Ahalegin hori, herrialde osoan eta administrazio publiko guztien gastuari dagokionez, % 60 ingurukoa da.



las CCAA. Autonomia estatutuak idatzi ahala eta Estatuko Administrazio Zentrala poliki-poliki errealitate horretara egokitu ahala, udalerrak eta probintziak ordezkotako administrazio gisa gelditu ziren, hau da, goragoko beste maila batzuek alde batera uzten duten guztiaz arduratzen dena.

Beraz, toki-maila da Konstituzio-agindua (46. artikulua) bere gain hartu duen Administrazioaren lehen maila, hots, *“botere publikoek bermatuko dute Espainiako herrien ondare historiko, kultural eta artistikoa zaindu eta aberastea, bai eta ondareon ondasunena ere”*.

Horrela sendotzen joan ziren kultur programa eta ekipamendu publikoak kudeatzera bideratutako udal zerbitzuak, hainbat baliabidez osatutakoak (giza baliabideak, baliabide materialak eta ekonomikoak). Eta, halaber, kultur politika herabeak zirriborrotzen hasi ziren, eta denborarekin, alderdi profesionalagoak eta ez hain inprobisatuak bere gain hartzen joan ziren.

Aldi berean, gai horiei buruzko ezagutzak hobera egin du eta konplexu bihurtu da: alde batetik, kultur kudeaketari buruzko azterlanak garatu dira (dimentsio teorikoa) eta, bestetik, profesionalak (dimentsio aplikatua) kezka eta esperientziak partekatzeko espazioak sortu dituzte, elkarte profesionalen bitartez ezagutzak aberasteaz gain.

Dena dela, garapen guztiak ez dira berdinak izan udalerrak guztietan, eta inola ere ez da lortu udal “arrakastatsutzat” eta, beraz, “errepikagarritzat”, jo daitekeen diseinu funtzionalik udaletako kultur zerbitzuetan. Egia da historia txiki honetan gauza aunitz hobetzen joan direla, eredu aurrerapena eragin duten gertakari arrakastatsuek gertatu direla, hala nola ekipamenduak hobetzea, taldeak profesionalizatzea, etab. Hala ere, oraindik bide luzea dago egiteko, baliabideak modu jasangarrian eta kalitatez kudeatuko dituen eredu funtzional eta eraginkor bat lortu dela esateko. Iduri luke Administrazio Publikoaren sistema orokorrak, kasu horietan, badietela konpondu beharreko disfuntzionalitate batzuk, udaleko kultur zerbitzuei dagokienez.

Udaleko kultur zerbitzuak era moldakorrean eratu dira, kudeatu behar izan dituzten errealitateetara egokitzeke. Horrek esan nahi du arazo zehatzei erantzuteko sortu direla, eta, oro har, ez direla planifikatu edo pentsatu modu integratuan gainerako udal zerbitzuekin. Antolatu gabeko errealitate administratibo hori are gehiago azpimarratzeko, komeni da adieraztea ez dagoela zerbitzu horiek arautu, normalizatu eta estandarizatuko dituen araudirik, ez estatu mailakorik, ez autonomikorik.

Kontua da zerbitzu horiek agortze-egoerara iritsi direla, bai inbertitzen dituzten baliabideei dagokienez, bai haietan ari diren pertsonen dagokienez, eta hain zuzen ere, horrexek eragin du txosten hau.

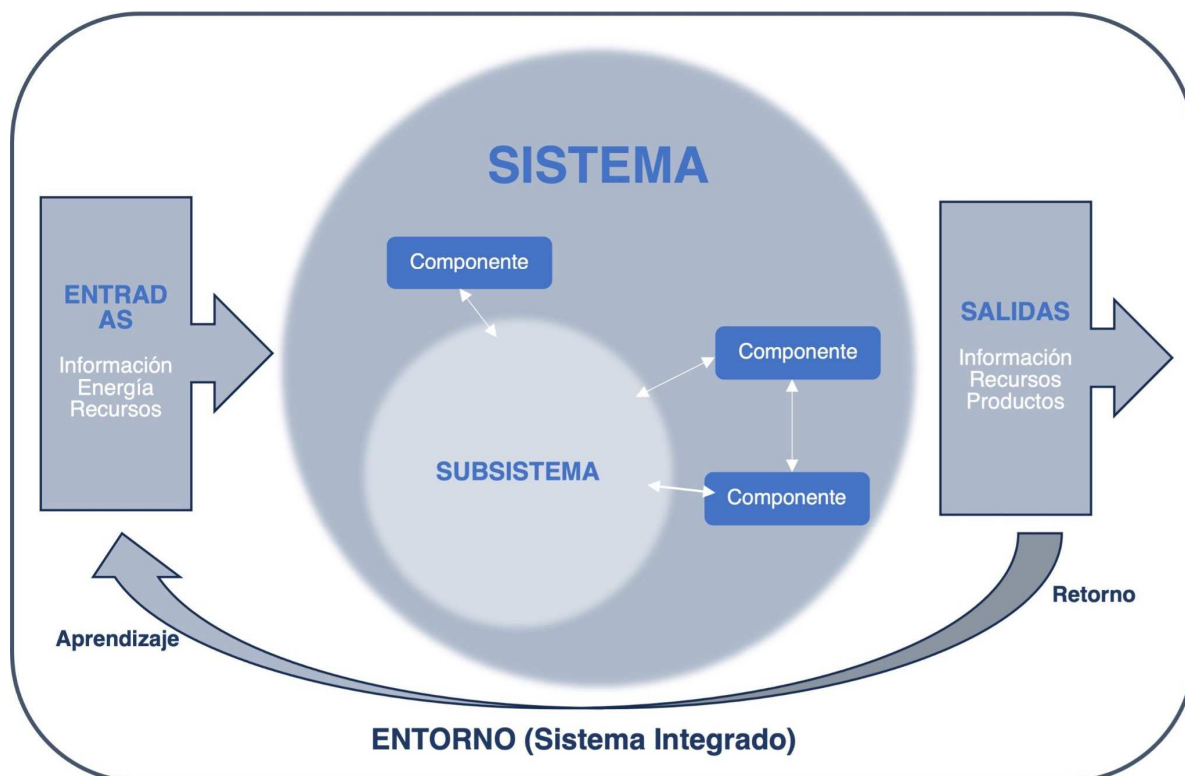
Zehazkiago, Nafarroan, udal kultur sistema muturreko egoeran dago, funtzionamendu esparru jakin horren ondorioz, agerian gelditu baita disfuntzionala dela, bai eta nabarmenki jasangaitza ere.

Zerbitzuaren eskakizunak direla eta, funtzionarioak ahuldu egin dira, eta, horren ondorioz, zerbitzua ahuldu egin da, eta, beraz, gero eta jasangarritasun gutxiago dago.

Hori dela eta, KUNAK sektore profesionalaren erronka hauek hartu ditu ardatz: alde batetik, kulturari balioa ematea, haren babeserik bermatzeko, eta, bestetik, udaletako kultur zerbitzuaren eguneratzea sustatzea, beste zerbitzu publiko eta sektore profesional batzuen mailakako garapen eta babesarekin bat³.

Sistemaren hutsak

Orduan, galdera egin liteke: zer ez da ongi egin? Edota, bestelako ikuspegia ere bai: zer alda dezakegu egoera hobetzeko? Ziurrenera, arrazoi aunitzek eraginik izan dute zerbitzuek bilakaera hori. Beraz, era askotako gakotan ere esku hartu beharko da gauzak hobetzeko. Hori dela eta, erabilgarria izan daiteke hemen ikuspegi sistemikoa hartzea, ikus dezagun nola udaletako kultur zerbitzuek berez osatzen duten halako sistema bat, zeinak bere kiribilak, atzeraelikadurak eta sarrerako nahiz irteerako fluxuak baitituen. Sistema berezi eta konplexua da, eta hartan, berezko azpisistemak izan ditzake, eta aldi berean, are sistema konplexuagoetan dago sarturik, hots, Tokiko Administrazio Publikoaren sisteman, zeina aldi berean sistema zabalagoetan baitago sarturik, hala nola Administrazio Publikoaren edo sistema politikoaren sisteman.



1. irudia: Sistema baten funtzionamenduaren eskema orokorra.

³ Ikusi Nafarroako kultur kudeatzaileen profilari buruzko diagnosi-azterlana, Kunak sustatua eta Ikerpartners taldeak burutua.



Eskema horri jarraikiz, sistema da modu koherentean lotuta eta antolatuta dauden elementuen eta osagaien multzoa, xede bat lortzeko. Horrela, sistema batean, badira sartzen diren eta sistema (sarrerak) dinamizatzen duten zenbait “gauza”, elkarren artean lotutako osagaiak, eta halaber badira lotura horien ondorioz ateratzen diren “gauzak” (irteerak). Sistema batek, produktiboa denez, efektuak sortzen ditu, eta efektu horien bidez berrelikatu egin daiteke, adimen-fluxu sistemikoa sortuz. Sistema orok, beraz, bere elementuen plangintza edo antolamendua identifikatzeko aukera izan behar du, eta identifikatu ere, irteeren bidez lortu beharreko helburuak, sarreretan erabili ahal izateko baliabideak eta halako argitasuna atzeraelikaduraren edo ikaskuntzaren fluxuan.

Beraz, toki eskalako udal kultur zerbitzuak askotariko errealitateei erantzuten dieten sistemak dira, bai eta faktore eta aldagai zirkunstantzialei ere, barnekoei nahiz kanpokoei, baina joera eta eredu bateratuak eta partekatuak zirriborratzen dituztenak.

Zer da udaleko kultur zerbitzua? Definizio operatibo bat eskaintzearen, honatx: baliabide guztiak barne hartzen dituen sistema bat da, hau da, giza baliabideak zein ekonomikoak, materialak eta immaterialak, eta behin horiek oro Tokiko Administrazio Publikoak -Udalek eta toki entitateek- antolaturik eta administraturik, arte eta kultur zerbitzuak ematera bideratzen dira herritarrek erabili, gozatu eta partekatu ditzaten. Sistema gisa, baliabide batzuk jaso eta kontsumitzen dituzte emaitza batzuk eskaintzeko: erregulazio eta sinergia bitartekoak dituzte egokitu eta aldatu ahal izateko. Toki Administrazioaren kultur sistema baten elkarrekintzak ikuste aldera, I. eranskineko infografia kontsulta daiteke, haren osagai guztien integrazioa laburbildurik ageri baita.

Udaleko kultur zerbitzuak sistema gisa ulertzeak aukera ematen du integratzeko bai tokiko kultur sistema publiko horien guztien izaera aldakor eta dinamikoa, bai sartuak diren goi-mailako sistemen elkarrekintza eta mendekotasuna, bai horien erresilientzia, bai aldaketarako galgak eta azeleragailuak, bai eta disfuntzionaltasunak ere. Sistema oro bizirautera eta erresilientziara bideratuta baitago, presioa edo tentsioak askatuz, *input* berriak integratuz eta berezko erantzunak sortuz. Arazoa sortzen da sistemak berezko logikarekin funtzionatzen duenean, eta logika horrek hasierako helburuetatik urruntzen duenean, edo bere fluxu dinamikoak disfuntzionaltasun etengabeak sortzen dituenean.

Horixe gertatzen ari da toki mailako udal kultur zerbitzuetan. Disfuntzionaltasun⁴ horien artean, oro har eta proposatuta bezalako logika sistemiko batetik, honako hauek nabarmendu daitezke:

- Disfuntzionaltasuna plangintzan:
Sistema orok funtzioen programazioa du (plangintza): zer ekoiztu behar duen, zer baliabiderekin, zer ingurunerekin lotuta, zer itzulkinekin, etab. Tokiko kultur zerbitzu publikoaren sisteman, horrek plangintza bat ekarriko luke, babes politikoarekin eta balio normatibo eta administratiboarekin.

⁴ Donella Meadows-en analisi metodoari jarraikiz in *Pensar en Sistemas*, Capitan Swing arg. 2022.



Hori, ordea, ez da gertatzen. Gutxitan daude sistema tokiko kultur plan gisa babesten duten plangintzak. Are gehiago, ohikoa da barneko eta kanpoko erresistentziak edo galgak aurkitzea sisteman berak sortu duen autoplangintzarekiko. Erresistentzia horiek, adibidez, Administrazioetik beretik etor daitezke (barnekoak) edo sektoreko eragile interesatuengandik edo *stakeholder* delakoengandik (kanpokoak). Egoera horrek eragiten du, ez soilik sistemak funtzionatzea zertarako balio duen eta zer egin behar duen argi zehaztu gabe, baizik eta era berean desoreka egoera argia sortzen baitu, integratu eta erlazionatzen den sistemei dagokienez; ikusi beste udal alor batzuk.

- Disfuntzionaltasuna helburuetan.

Aurrekoaren ondorioz, sistema baten plangintza orok zehaztu behar du zer helburu lortu nahi dituen, funtzionala eta eraginkorra izatea erdietsi nahi bada. Aldiz, udaleko kultur zerbitzuaren sisteman, helburuak ez daude argi edo helburu okerrak lortu nahi dira.

Lehenengo kasuan, sistema baten helburu batzuk argiak izan daitezken, diharduten eragile guztiekin adostuta eta komunikatuta egon behar dute. Horrela bakarrik lerrokatu daiteke sistema osoa haien lorpenarekin. Hori gertatzen ez denean eta helburuak argi ez daudenean, maiz gertatzen dira kontraesanezko helburuak lortu nahi diren egoerak, neurritz kanpoko baliabideak kontsumitzen dituztenak edota are gatazkak sortzen dituztenak; egoera horiek ia tokiko ingurune guztietan antzeman daitezke.

Helburu okerrei dagokienez, udaleko kultur sistemak era esanekoan funtzionatu dezake, baina lortu nahi denaz bestelako helburuari edo norabideari dagokionez. Egoera horretan, adibidez, sistemak kultura susta dezake, baina audientziarik sortu gabe; programatu egin dezake, baina tokiko komunitate sortzailea kontuan hartu gabe; kalitatea bila dezake, baina bikaintasun irizpide onargarririk gabe, etab.

- Disfuntzionaltasuna baliabideetan.

Sistema baten baliabideek behar bezala banatuta eta esleituta egon behar dute, funtzionaltasuna eraginkortasunez eta jasangarritasunez sortzeko. Aldiz, toki kultur zerbitzu publikoaren sisteman hori ez da gertatzen, lehen aipatu dugun bezalaxe. Horrek agortze egoerak sortzen ditu (baliabideak bere ahalmenaren gainetik funtzionatzea) edo baliabideen defizita (behar adina baliabiderik ez izatea helburuak lortzeko). Horrek egoera zehatz batzuk dakartza; adibidez, sisteman parte hartzen duten giza baliabideen gaitasun fisiko eta mentaletan dute eragina edota jarduera ez dago behar bezala finantzatua.

- Disfuntzionaltasuna atzeraelikaduran:

Sistema orok atzeraelikadurako fluxuak izan behar ditu, eta fluxu horiek, sistemaren beraren entropia (orekarako joera) sortzeaz gain, informazio handiagoko egoerak ere eragin behar dituzte, sistema adimentsuagoa, moldakorragoa eta jasangarriagoa izan dadin.

Hala ere, tokiko kultur zerbitzu publikoko sistemen kasuan, ez dago atzeraelikadurako kiribilik edota itzulkin ez-funtzionalak eragiten dituzte. Zehazki, hondatze eta disfuntzionaltasun egoeretatik, sistemaren ikasbideak partzialak izateak erakusten du sistemak ez dakiela jakin berez konpontzen.



Hau da, gehiago dira udaletako kultur zerbitzuek sortzen dituzten disfuntzionaltasunak eta arazoak urtez urte moldatzen direnak baino. Horrek hondatzea eragiten du eta, ondorioz, sistemaren desprestigioa sortzen da; beraz, ikaskuntza kaltegarria itzultzen du sistemara.

Udaletako kultur sistemak, bestalde, disimulatzera jotzen du bere disfuntzionaltasunak agerian uzten dituzten sintomak, eta, ondorioz, ez da deus egiten arazoak konpontzeko. Praktika horien bidez ez zaie arazoei eraso egiten irtenbide eraginkorrak bilatzeko, baizik eta funtzionamenduan adabakiak jartzen dira krisirik ez eragiteko; bada, horrela, irtenbidearen mendekotasun handiagoa sortzen da: horra kiribil mendekotasun-sortzailea, eta zaila da zinez hartatik ihes egitea.

Udaletako kultur zerbitzuek osatzen dituzten sistemetan dauden disfuntzionaltasunetan egindako ibilbideak atariko hiru ondorio ateratzea ahalbidetu digu:

1. Badagoela udal sistema guztiei eragiten dien arazo orokor bat; agian, era ezberdinean, baina ezaugarri berekoak.
2. Análisi sistemikoak ikusirik, ez genuke fokua udaletako kultur zerbitzuen sistema berera mugatu behar, eta halaber aztertu beharko genuke zer mendekotasun dituzten kultur zerbitzu horiek kide dituzten beste sistemekin. Izan ere, hemen jaso diren disfuntzionaltasun askok beste sistema horien disfuntzionaltasunekin dute zerikusia: bereziki, administratiboarekin eta politikoarekin.
3. Egia ere badela udal zerbitzuen hondatzea ez dela bakarrik gertatzen kultur jarduera kudeatzen duten haietan. Hobeki esanik, azken urteotan esaten ari da Funtzio Publikoak kudeaturiko beste zerbitzu aunitz hondatzen ari direla (osasuna, hezkuntza, etab.); are era larriagoan Covid-19 pandemiak haietan eragindako tenkaduraren ondorioz. Hortaz, zehatzago izateko, udaleko kultur zerbitzuaren disfuntzionaltasun horiek Administrazio Publikoaren krisi testuinguru zabalagoan kokatu beharko lirateke, oro har.

Erronka oro har da testuinguru makroa (Administrazio Publikoa bezalako sistema integratuak) helburu orokorretara eta administratuen beharretara egokitzea gauzak ziztuan aldatzen ari diren honetan.

Udaleko kultur zerbitzuentzat erronka bereziki da gaur egungo garaietara egokitutako sistema indartu gisa egituratzea, sistema horrek kalitatezko kultur zerbitzuak administratu ditzan modu eraginkor eta jasangarrian, plangintza arautu eta legitimatuarekin lerrokatutako emaitzak xede harturik.

Horretarako, komeni da ikustea zerk funtzionatzen duen eta zerk ez sisteman, huraxe zuzentzeko. Análisi egiteko moduetako bat da udaleko kultur zerbitzuan esku hartzen duten faktoreak eta aldagaiak identifikatzea eta haiek sistemaren funtzionamenduan norainoko eragina duten baloratzea.



3. Udaletako kultur zerbitzuaren Nafarroako egoera

Zehatzago, eta Nafarroako egoera kontuan harturik, arestian tokiko kultur zerbitzuak emateko udal sistemen funtzionamenduan identifikatu diren disfuntzionaltasunek beren diagnosi datu zehatzak dituzte. Datuak tokiko errealitateak baldintzatzen dituzten lau aldagaien arabera antolatu dira: biztanleria, errealitate materiala, *stakeholderrak* (interesdunak) eta zerbitzuaren profesionalak.

Ondoko taulan aldagai horiek, haien aldaera edo deklinazio nagusiak eta haietako bakoitzean nabarmentzen diren ezaugarri arazotsuak erregistratu dira. Informazio hori eratorri da txosten honetako II. Eranskinean sartutako adituen batzordeak ezarri dituen ondorioetatik; eranskina haietako bakoitzari buruz kontsulta daiteke xehetasun gehiago jakiteko.



Biztanleria	<i>< 3.000 biztanle</i>	<ul style="list-style-type: none">- Aurrekontu murriztuak- Udalerrri isolatuak- Ekipamendu optimorik ez kulturarako- Parte-hartzerik ez programa partekatuetan- Kulturaz bestelako alorretan ardura duten teknikariak
	<i>3.000-10.000 bizt.</i>	<ul style="list-style-type: none">- Konplexutasun handieneko udalerrriak- Programazio erritmo handia- Parte-hartzea programa partekatuetan- Ekipamendu exigenteen kudeaketa- Eskualde buruen ardura gehigarriak
	<i>> 10.000 biztanle</i>	<ul style="list-style-type: none">- Aurreko ereduaren antzekoa, baina hiri-testuinguruan- Diru hornidura handiagoak- Aisia lehiakortasun handiagoko testuingurua
Errealitate materiala	<i>Parte-hartzea</i>	<ul style="list-style-type: none">- Zenbat eta dinamismo ekonomiko handiagoa, hainbat eta kultur jardura handiagoa- Zerbitzuaren hainbat eta presentzia handiagoa, zenbat eta parte hartze handiagoa
	<i>Aurrekontua</i>	<ul style="list-style-type: none">- Zenbat eta aurrekontu handiagoa, hainbat eta programazio hobeagoak
	<i>Ekipamenduak</i>	<ul style="list-style-type: none">- Jardueren kopurua eta formatua baldintzatzen dituzte- Programa partekatuetan parte-hartzea gaitzen dute
Stakeholderrak	<i>Udal zerbitzuak</i>	<ul style="list-style-type: none">- Independentzia oro har programazioan- Parte-hartze politiko handiagoa udalerrri txikietan- Zerbitzuen arteko koordinaziorik eza
	<i>Hirugarren sektorea</i>	<ul style="list-style-type: none">- Herritar eskatzaileak- Zailtasunak administrazio-prozesuetan- Baldintzak ekipamenduen erabileran
		<ul style="list-style-type: none">- Eskumenak beste zerbitzu batzuetan hartzea- Udal eta herritarren presioa

2. irudia: Udaletako kultur zerbitzuen Nafarroako errealitatearen diagnosiaren laburpena.

Udaletako kultur zerbitzuaren Nafarroako errealitateak ez dio inola ere erantzuten argi eta garbi funtzionala den ereduari. Modu etengabean eta ezberdinean garatzearen ondorioz ezarritako jardueraren arrakasta ez dago lan esparru bateratuaren mendean, Udal bakoitzaren berezitasunaren mendean baizik. Zerbitzu horiek etengabe jasotzen dituzten eskariek zerbitzua agorraz dute, bai eta profesionalak ere.

Aldagaien analisiak erakutsi du sistemak ez diola soilik erantzuten aurreko kapituluaren deskribatutako esparru disfuntzional orokorrari, baizik eta berrosatu beharreko berezitasunak ere badituela. Disfuntzionaltasunak konponduko dituen esparru funtzional bat ezarri beharra dago, berezitasunei erantzunen diena eta bideragarritasun organiko eta sistemikoaren alde eginen duena, zerbitzu publiko gisa, Administrazio Publikoaren barnean eta zuzendaritza politiko egonkorra izanen duena.

4. Udaletako kultur zerbitzu baterako eredu funtzionala.

Diagnostik proposamenera igarotzeko, hemen eredu funtzional bat proposatu da udal eskalako udal kultur zerbitzurako, kultura esparru publikotik kudeatze aldera. Hemen, kultura administratzeko sistema publikoa hobeki funtzionarazteko edo zuzentzeko neurriak proposatu dira. Neurri horietako batzuek lotura dute integratuta dauden beste sistemekin (Administrazio Publikoa, Sistema Politikoa, etab.), baina guztiak ere udaletako kultur zerbitzuak osatzen duen sistemaren logikatik daude planteatuta (ikusi 1. irudia).

Sistemaren plangintzari buruzko neurriak

- Plangintza eta estrategia

Kulturaren udal plangintzak epe laburrerako eta luzerako helburuak zehazten ditu, bai eta kulturaren arloko ekintza publikoa modu koherente eta antolatuan garatzeko erabil daitezkeen estrategiak eta baliabideak ere.

Planak osagai estrategikoak eta operatiboak izan behar ditu, eta emaitza onak lortzen laguntzen du, bai eta kultur sistema publikoaren moldagarritasuna eta jasangarritasuna lortzen ere. Plan horiek aukera ematen dute kulturaren arloko ekintza publikoa objektibatzeko, bai eta interesdun guztiak ekintza horren inguruan lerrokatzeko eta komunikatzeko ere.

Udaleko kultur planak ekipamendu eta programei egiten die erreferentzia, eta zentzua, eginkizuna, ikuspegia, helburuak eta baliabideak ematen dizkie. Planak udalerriaren hazkundeari eta posizionamendu estrategikoari ere egiten dio erreferentzia.

Horrela, plana plan estrategiko hutsa baino zerbait gehiago da, etorkizuneko proiektio estrategikoa orainaren kudeaketarekin lotzen duelako, arazoei aurrea hartzen dielako eta konponbideak aurreratzen dituelako. Plan oro bezala, behetik gora egin behar da, bi eremuak inplikaturik, hau da, erabaki eremua eta betearazpen eremua, betiere interesdun nagusiak modu berezian inplikatzeko saiaturik prozesu guztietan, bai eremu batekoak, bai besteak.

Udaleko osoko bilkurak politikoki berresten du plana, babes politikorik handiena emateko eta arau mailako autoritatea emateko. Hori garrantzitsua da, Udala bere osoan eta toki erakundeak, haien zerbitzuak eta baliabideak inplikatzeko eta mobilizatzeko.

Estrategia zehatzak:

- ⇒ Udaleko kultur plan bateratua eta zerbitzu guztiekin koordinatua egitea lagungarria izan daiteke lana hobeki lortzeko.
- Kanpora ateratzeak aukera ematen du kanpo-begirada baten bidez prozesuak, lanak eta baliabideak objektibatzeko.



⇒ *Stakeholder* guztiak bilduko dituen mahai sektoriala osatzea, interesak eta haien elkarren mendekotasuna kudeatzeko.

⇒ Plana egiterakoan baliabideak erabilgarri daudela ziurtatzea, ekonomikoak zein denborazkoak.

⇒ Nafarroako Kulturaren Plan Estrategikoak planteatutako koordinazio-foroa sustatzea

- Erabaki- eta gauzatze-eremuak bereiztea.

Erabaki-eremuaren eta kudeaketa-eremuaren arteko bereizketa lagungarria da kultur zerbitzuak emateko esparru funtzionala ezartzeko.

Lehenengoak maila politikoa, kudeaketakoa eta teknikoa hartu behar ditu barne, eta bigarren mailatik bereizi behar da, bertan sartzen baitira maila teknikoak eta zerbitzuan dauden gainerako profesionalak. Gure antolamendu juridikoan eta gure herrialdeko diseinu administratibo eta instituzionalean, Udalaren zuzendaritza politikoa Gobernu Batzarrari dagokio, alkatea buru dela.

Beraz, garrantzitsua da ez ahaztea udalerrietako gobernu ekintzaren norabidea eta orientazioa ongi zehaztuta daudela.

Aunitzetan, hala ere, zuzendaritza hori maila handieneko funtzionarioekin partekatzen da, eta espezialitateen kasuan, arloko teknikari espezialistekin. Era berean, komeni da bereiztea zer gauzatze-eremutan administratzen eta xedatzen diren baliabideak, erabaki-eremuko jarraibide eta erabakien arabera.

Bi eremuak ez dira nahastu behar, haien prozesuak objektibatzeko eta argitzeko mekanismoak bilatu behar dira, eta modu planifikatu, antolatu, zuzendu eta ebaluatuan jardun, udal kudeaketako beste alor batzuetan gertatzen den bezala.

Kultur teknikariaren figura funtsezkoa da eremuak bereizteko eredu honetan, bietan parte hartzen duen bakarra baita.

Behetik gorako (ezagutza berariazkoa) eta goitik (erabakiak) beherako (ekintzak) informazio-fluxua bermatzen duen figura da.

Honakoak izan daitezke bereizketa eta koordinazioa egiteko formuletakozko batzuk:

⇒ Kultur Patronatua edo Kulturaren Udal Batzarra.

Osoko Bilkurak izendatua, eta kulturari lotutako baliabideei buruz erabakitzeko gaitasuna duten pertsonak osatua.



<<< Udaletako kultur zerbitzuen eredu funtzionalerantz >>>

⇒ Udaleko kultur zerbitzuaren koordinakundea.

Kulturako zerbitzuburuak proposatua, deitua eta zuzendua, Udaleko ekipamendu eta kultur programetan lan ardurak dituzten pertsonak osatzen dago.

Esparruak	Osaera	Eginkizunak
Erabakia (Kultur Patronatua edo Kulturaren Udal Batzarra).	-Alkatea edo kultur zinegotzia. - Udaleko idazkaria. -Kontu-hartzailea. - Kultur zerbitzuko burua.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udaleko kultur plana sustatu eta kontrolatzea ▪ Alorreko helburuak zehaztea epe labur eta luzera. ▪ Kultur alorra Udaleko ahalegin politikoaren baitan txertatzea. ▪ Udaleko baliabideak zeharkakotasunez koordinatzea eta kultur ekintzarako xedatzea. ▪ Udalaren kultur ekintzari eginkizuna eta ikuspegia ematea: ekipamenduak eta programak.
Gauzapena (Udaleko kultur zerbitzuaren koordinakundea).	- Kultur zerbitzuko burua. - Kultur zerbitzuko langileak. - Ukitutako beste alor batzuetako koordinatzaileak. - Udaleko komunikazio arduraduna.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Udaleko kultur plana gauzatzea. ▪ Bere eskura dauden baliabideen betearazpena koordinatzea. ▪ Kultur ekintza udal ekintzen multzoan txertatzea sinergiak bilatzeko eta eraginkortasunik eza saihesteko. ▪ Arazoak aurreratzea eta proposatutako helburuendako irtenbideak proposatzea. ▪ Edukiak sortzea eta jarduerak gauzatzeko ekintzak zuzentzea.

3. irudia: Erabaki eta gauzapen esparruak udaletako kultur zerbitzuan.

Helburuei buruzko neurriak

- Zerbitzuaren helburuak partekatzea eta komunikatzea

Plangintzaren baitan, helburuak partekatu eta komunikatu egin behar dira, helburuekin engaiatuak dauden eragile guztien babes sendoa eta aldeko jarrera bermatzeko.

Horregatik, garrantzitsua da plangintza lanean identifikatutako *stakeholderrak* zaintzea eta planarekiko eta helburuekiko haien konpromiso etengabea bermatzea.

Horrek laguntzen du haren irismena bermatzen, bai haren komunikazioa eta zilegitasuna ziurtatzen ere bai eragile interesdunen aldetik bai administratuen edo erabiltzaileen aldetik.

Hona hemen lan horretan laguntzen duten estrategia batzuk:



- ⇒ Helburuen enuntziatuak prestatzea, neurgarriak eta ebaluagarriak izan daitezzen.
- ⇒ Kultur alorreko helburu zehatz horiek Udalaren beste helburu orokor batzuekin lotzea.
- ⇒ Adierazle objektiboak sortzea, datuen bidez helburuen betekizuna ebaluatzen eta neurtzen laguntzeko.
- ⇒ Adieraztea nork edo nortzuek diharduten helburuak lortzeko ahaleginen jarraipen eta ebaluazio bitarteko gisa.

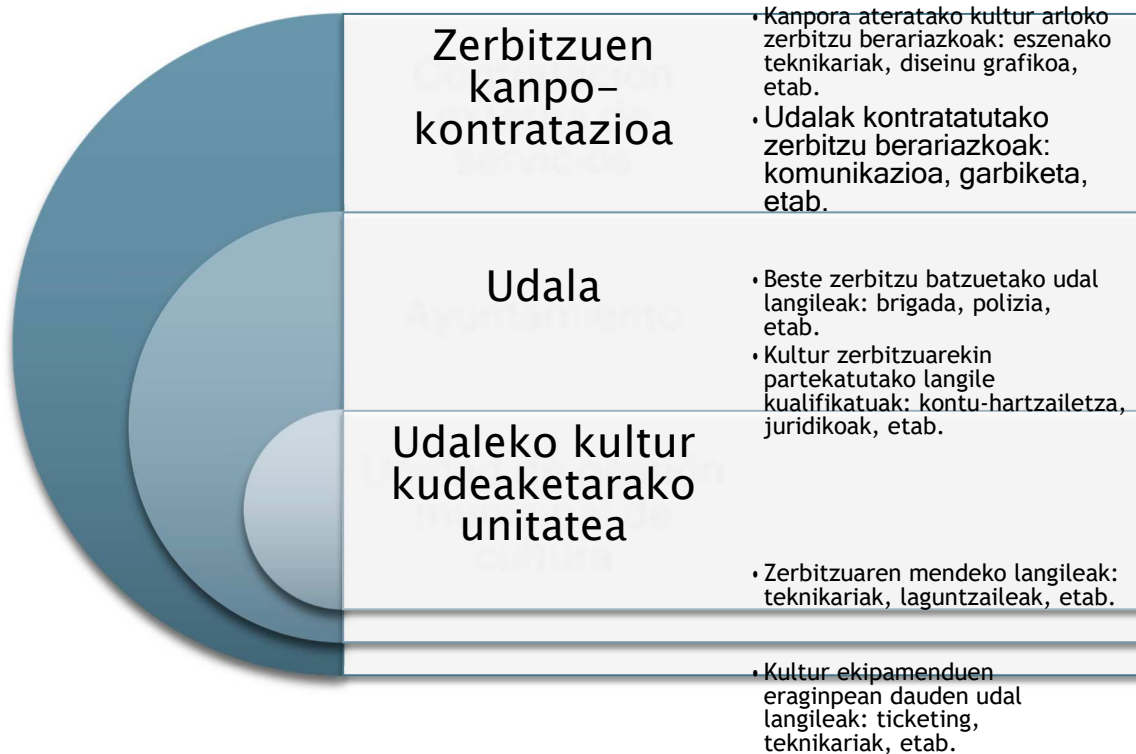
Baliabideen antolamenduari buruzko neurriak

- Giza baliabideen objektibazioa

Udaleko kultur zerbitzuetako giza baliabideak udal zerbitzu guztien ahalegin kolektiboan daude txertatuta, baina haien berezitasuna aitortuko duen berariazko antolamendu bat behar dute.

Funtsezkoa da kultur zerbitzuak modu aitortuan eta baimenduan lan egitea zeharka beste udal zerbitzu batzuekin. Hori dela eta, komenigarria da ukitutako giza baliabide horiek objektibatze ariketa bat egitea, Udaleko baliabide orokorrekin alderatuta. Hau da, objektibazioa da zerbitzuak dituen baliabideen deskripzioa, haiei dagozkien baldintzen, zereginen eta erantzukizunen deskribapena, bai eta beste udal zerbitzuekin izan behar duten harremanaren deskribapena ere.

Deskribapen horrek baliabideen osaera ereduari jarraitzen dio, udaleko kultur zerbitzuaren *core*-arekiko hurbiltasun eta mendekotasun mailaren arabera. Horrela, hasteko, zerbitzu unitatearen berezko baliabideak eta kudeaketa zuzenekoak egonen lirarteke: teknikariak, laguntzaileak, *ticketing*-a, kontratatutako teknikariak, etab. Jarraian, zerbitzuak zeharka izan ditzakeen Udaleko beste baliabideak leudeke: juridikoak, brigada, etab. Eta kanpora ateratako edo unean-unean kontratatutako baliabideekin amaituko litzateke: komunikazio enpresak, zerbitzu-emaileak, garbiketa-zerbitzuak, etab.



4. irudia: Udaleko kultur zerbitzuko giza baliabideen banaketa mailaka.

Kulturaren udal kudeaketako unitateari erreparatzen badiogu, honako profesional hauek betetzen dituzte zeregin horretarako behar diren eginkizunak, betiere udal edo toki erakunde bakoitzaren baldintza materialen arabera⁵:

- Kultur alorreko goi teknikaria
- Kultur alorreko teknikaria
- Kultur alorreko teknikari laguntzailea
- Kultur laguntzailea
- Gune eszenikoko teknikariak
- Gune eszenikoko zamaketa langileak
- Atezaina
- Garbiketa zerbitzuak

Alde horretatik, objektibazio horren bidez, dokumentu argi eta komunikagarria lortzen da, kultur zerbitzuari eragiten dioten eginkizunak eta lan bulegoak zehaztuko dituen. Batez ere, baliagarria da aginte-kateak argitzeko eta baliabideen eskuragarritasuna antolatzeke. Funtsean, dokumentu hitzartua eta komunikatua izan behar du, hau da, publikoa ukitutako pertsona guztientzat.



<<< Udaletako kultur zerbitzuen eredu funtzionalerantz >>>

5 Argibideak nahi izanez gero, kontsultatu txosten hau: *Descripción del puesto de trabajo de la gestión cultural en España (DPTGC). Perfiles profesionales de los gestores culturales*, Kultur Kudeatzaileen Elkartearen Estatuko Federazioak 2019an egina.



Honakoak izan daitezke helburu horiek lortzeko estrategia batzuk:

- ⇒ Koordinazio organo bat sortzea udalerrri bakoitzeko udal mailako zerbitzuetarako, baliabideak optimizatze aldera.
- ⇒ Baliabideen “mapa” hori arestian aipatutako udal kultur planean txertatzea.

- ⇒ Kulturari buruzko prestakuntza berariazkoak planifikatzea eta ematea gainerako udal zerbitzuei eta kultura alorreko bertako mailei: agertokiak muntatzea, segurtasuna zuzeneko jardueretan, zeharkako alderdiak (berdintasuna, aniztasuna, etab.).
- ⇒ Zerbitzuko taldeei koherentzia ematen dieten esparru eta kategoria profesionalak harmonizatzea, sektore profesionalean dauden gomendio baliozkotuen arabera (ikus FEAGC txostena, txosten honetako Erreferentziak eta dokumentazioa atalean).

- ⇒ Kultura alorreko maila guztietako langileen lan baldintzen berezitasunak arautzea.

- Ekipamenduen eta programen kohesioa

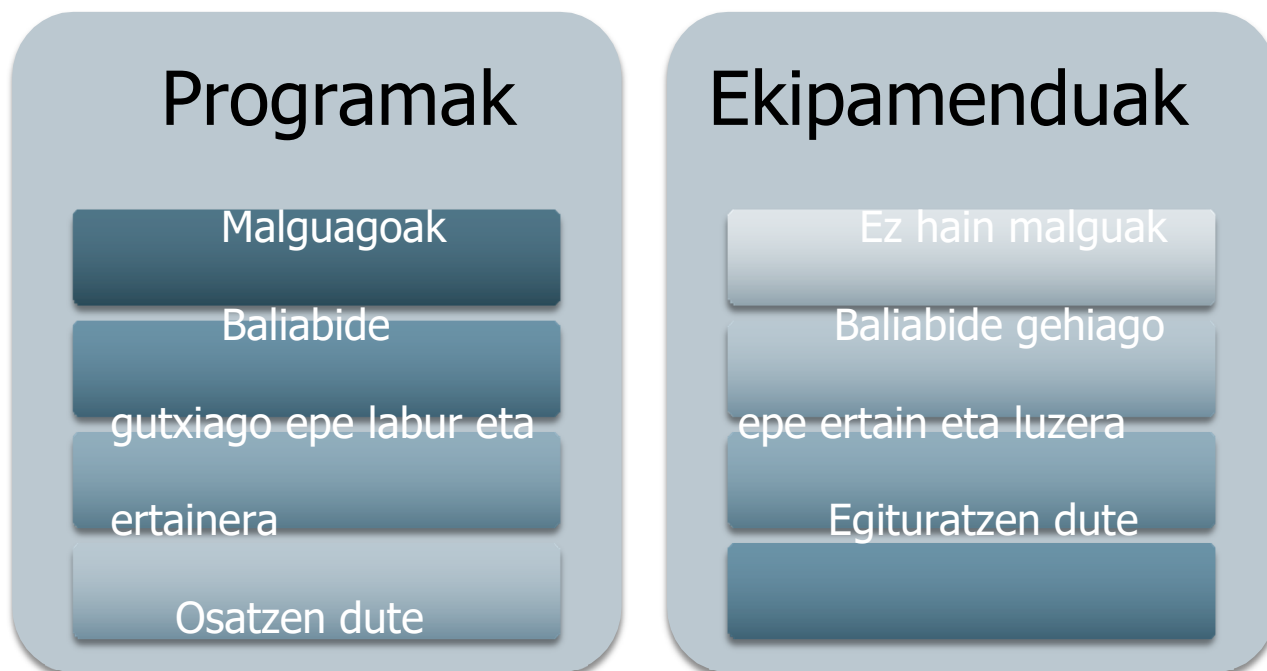
Zerbitzu publikoaren funtzionaltasuna ekipamenduen erabilera optimizatzean datza, dinamizaziorako behar diren baliabideez hornituz eta kultur programekin osatuz.

Ekipamenduak eta programak bereizi behar dira, logika desberdinei erantzuten dietelako eta, beraz, haien erabilgarritasuna desberdina dutelako.

Biak ala biak kultura sustatzeko tresnak badira ere, ekipamenduak zurrungoak dira erabilerei dagokienez, eta aunitzez ere baliabide gehiago kontsumitzen dituzte; programak, berriz, malguagoak eta moldakoragoak dira baliabideei dagokienez. Lehenengoak epe luzearako kultur politikak egituratzeko tresnak dira, eta bigarrenek, berriz, hobeki jokatzen dute epe labur eta ertainean.

Kontuan hartu beharreko beste alderdi garrantzitsu bat da ekipamenduek kultur jardueraren egitura dakartela, eta programek, berriz, egitura hori osatu eta zabaltzen dutela.

Era berean, garrantzitsua da kontuan hartzea ekipamenduek ezkutatu egiten dituztela jarduerarekin zerikusia ez duten kostu inplizitu batzuk (mantentze-lanak, adibidez), eta programak ere barnean sarturik ez dauden kostu batzuek baliatzen direla (teknikariak, programa ematen den ekipamenduen mantentze-lanak, etab.), merkeagoak direlako itxura emanda.



3. irudia: Programen eta ekipamenduen arteko alderaketa.

Beraz, bien arteko konbinazio ona eta plangintza koherentea udaleko kultur sistemaren funtzionamendu egokiaren adierazle argia da.

Horregatik, funtsezkoa da, halaber, bi tresna multzoen hasierako plangintza ona egitea, batez ere tresna horiek sortu edo abiarazi aurretik. Kontua da bermatu ezin diren konpromisoak ez hartzea, eta, gainera, kulturaren arloan sinergiak sortzen eta udal ekintza zabaltzen duten konpromisoak bakarrik hartzea.

Hona hemen kohesio lan hori egiten lagundu dezaketen tresna batzuk:

- ⇒ Ekipamenduen eta jaialdien mapa egitea, elkarren artean duten mendekotasuna eta haien arteko lotura agerian uzteko. Mapa horrek mendetasun sendoak edo existitzen ez diren baina desiragarriak diren loturak ager ditzake.
- ⇒ Ekipamenduen eta programen arteko koordinazio eta osagarritasun eraginkorra bultzatzea, eraginkortasunak eta eraginkortasunik ezak antzemateko.

- Parte hartzeko eta kogobernantzarako bideak ezartzea
 Udaletako kultur zerbitzurako eredu optimoak hainbat bide ezartzen ditu engaiaturik dauden eragile sektorialek parte hartzeko eta administratu edo erabiltzailearendako.

Bide horien helburua da administratutako zerbitzuekin lotutako ahalik eta geruza gehien inplikatzeko, informazioaren itzulera-fluxu bat sortzeko, hobekuntzak ezartzeko eta sistema egokitzeko.



<<< Udaletako kultur zerbitzuen eredu funtzionalerantz >>>

Bide horiek, zehazki, plangintzara bideratutako lanetan erabil daitezke, eta kobernantzarako eredu aurreratuak izan daitezke. Hau da, kultur zerbitzuaren ereduari berez dagozkion erabaki batzuk hartzeko espazioak barne hartu ditzakete.



Ekimen horietako batzuk honakoak izan litezke:

- ⇒ Herritarrak plangintza eta parte-hartze prozesuetan txertatzea.
- ⇒ Parte-hartzea bideratuko duten eta programen eta ekipamenduen dinamizazioa sustatuko duten komunitateak eta fidelizazio programak sortzea.
- ⇒ Sektoreen arteko eta administrazioen arteko programazio partekatuko batzordeak abian jartzea.
- ⇒ Hirugarren sektorearekin lankidetzan aritzeko pasabideak antolatzea; bereziki, udalerriri estrategikoki interesatzen zaionarekin (gutxiengo kulturalak, adin taldeak, etab.).

- Ebaluatzeko eta kontuak emateko kultura ezartzea

Plangintzan oinarritutako eredu optimoak plana ebaluatzeko mekanismoak garatzen ditu, bai planaren gauzapenean, bai amaieran.

Helburua da plangintza ezartzen laguntzea, eta desbideratzeak antzeman eta zuzentzea. Laguntza hori bereziki baliagarria da planaren edozein aldaketa arrazoitu eta azaldu ahal izateko, edo planari esleitzen zaizkion baliabideen kontrol egokiagoa egiteko eta plana gauzatzeari gardentasun handiagoa emateko. Eginkizun horiek guztiek garrantzi berezia dute Administrazio Publikoaren kasuan; izan ere, arlo publikoaren kudeaketa ona izanen bada, are gardentasun handiagoz jokatu behar da eta kontuak zorrotzago eman.

Plangintza-ebaluazio-(bir)plangintza prozesua ikaskuntzaz eta hobekuntzaz osaturiko zirkulu birtuoso bat da, eta, horren ondorioz, sistema batek (udaleko kultur zerbitzua osatzen duen huraxe, adibidez) erresilientzia gaitasuna behar du bere ingurune aldakorrera etengabe egokitzeko.

Ebaluazioaren eta kontuak ematearen kulturak ere onurak dakartza prestigioari dagokionez, eta, horrela, ekintza publikoa legitimatzen laguntzen du; kasu honetan, kulturaren arloan.

Hona hemen kultura hori hartzeko ezar daitezkeen estrategia batzuk:

- ⇒ Arlo guztietan ebaluazio adierazleak txertatzea, plangintza-fasean. Beharrezkoa da ebaluazioa nola eginen den planifikatzea, planaren gauzapena eta helburuen irismena egokiago monitorizatu ahal izateko. Adierazle horiek zenbat eta errazago lortu, orduan eta gardenagoak izan behar dute eragile guztientzat, eta bereziki zailak manipulatzeko.
- ⇒ Ahal den guztietan, adierazle objektibo horiek erabiltzea, edozein erabaki aldatzeko, justifikatzeko eta oinarritzeko, dela estrategikoa, dela kudeaketakoa.



Horrela, erabakiak hartzeko prozesua objektibizatzen da, erabaki hartze arbitrarioa agerian utzita.

- ⇒ Ahal izanez gero, adierazle sintetikoak garatzea, epe ertainean udal barneko zein udalbarri arteko erabakiak hartzeko datu-base alderagarriak eta erabilgarriak izan daitezkeenak. Adierazle horietarako (ikusitako III. eranskina, bertan erabil litezkeen adierazle batzuen proposamena egiten baita), komeni da ebaluazioa egin aurretik adierazleak zehaztea, datu-serie erabilgarriak eta alderagarriak aurreikusita.

Proposatutako neurri horiek guztiek eta horien ondoriozko estrategia posibleek motibazio bateratu argia dute, hots, udaleko kultur zerbitzua alor garrantzitsu, antolatu eta zorrotza izatea udal kudeaketan.

Udaleko kultu zerbitzu funtzionala diseinatu eta ezartzeko erronka gaiturik badugu, administrazio eraginkor, moderno eta gardena sortu edo abian jarri beharko da nagusiki, administratuen edo erabiltzaileen zerbitzura, eta kulturarekin lotutako sektore ekonomiko eta sozialekin lankidetzan arituko dena.

Arestian azaldu dugun bezala, Toki Administrazio udal kultur zerbitzua modu desberdinean garatu bada, haren eraginkortasuna zerbitzua osatzen duten pertsonen bizkar gainean utzirik, eta emaitza disfuntzionaltasun argiak dituen eredu bat bada, sistema optimo honekin hemen planteatzen da zerbitzua Udal baten *core*-an kokatzea.

Kultura ondasuna da, eta Tokiko Administrazio Publikoak kudeatzen badu, zerbitzu erabilgarria eta beharrezkoa izanen da, eta zeharkakoa beste zerbitzu publiko askorekiko. Hortik heldu da orain arte izan ez duen zentraltasuna hartzeko eskaria. Baina eskari horrek ezinbestean badu bere ifrentzua: kultur ondasun eta zerbitzu horien kudeaketa publikoak dakarren berezitasuna ere aitortu behar da.

Aurreko paragrafoetan esan den bezala, udaletako kultur zerbitzua osatzen duen sistema konplexua izateaz gain (eta horren adibide ugari daude), halaber existitzen da beste sistema batzuekin integratuta eta lotuta. Eta hortxe datza konplexutasunik handiena: dena ez baitago berezko baliabideen mendean, bere testuinguruaren mendean baizik era nabarmenean; batez ere, tokiko administrazio publikoaren mendean.

Hori dela eta, ezin da eredu optimorik egon, ez badira ezin hobeki egokitzen berehalako testuinguru horren baldintzak edo lotura duten beste sistemen baldintzak.



5. Udaleko kultur zerbitzuaren testuingurua: erronkak eta proposamenak

Zerbitzu horiek sistema funtzional baten gisa jardute aldera eta lotura duten beste sistema horietan (Udalak, Administrazioa, sistema politikoa...) egokiro txertatze aldera, saiatu behar da funtzionaltasun hori zabalago izaten. Hau da, komeni da sistemak sistemaren barnean funtzionatzea, onurak sortuz eta arazoak saihestuz. Hori lortuko bada, udaletako kultur zerbitzu bakoitzean diren disfuntzionaltasunen gainean esku hartzeaz gain, integratuta dauden beste sistemak ere “birprogramatu” beharko dira, udaletako kultur zerbitzuen egungo gaitasunetara egokitu daitezzen.

Hemen, testuinguruan eragitera bideratutako proposamen sorta bat aipatzen dira (sistema integratuak). Proposamen horiek udaletako kultur zerbitzuek diharduten esparruaz haratago doan bide-orri bat dira, nahiz eta eragin eta garrantzi ukaezina izan haren gainean. Proposamenen xedea da tokiko udal kultur zerbitzurako esparrurako garapena sustatzea, arestian aipatu ditugun beste maila horietatik. Horregatik, tokikoez bestelako eragile mota batzuegana jotzen dute eta KUNA aldarrikapen horien *advocacy*aren eragile egituratzaile gisa kokatzen dute. Proposamen bakoitzean adierazita dago ekimenek nori eragiten ahal dioten.

1. Tokiko kultur planen prestaketa sustatzea

Arestian esan dugun bezala, beharrezkoa da udaletako kultur zerbitzuek tokiko kultur plan baten esparruan lan egitea. Nafarroako Gobernuak duen kultur plan estrategikoak Nafarroarako ildo estrategiko nagusiak markatzen baditu ere, udalerriek ez dute tokiko planik izaten. Horrek ez du esan nahi plangintzarik gabe funtzionatzen dutenik, askotan kultur zerbitzuko profesionalek bermatzen baitute. Plan horrek ez dio ikuspegi estrategiko bati bakarrik erreferentzia egin nahi, baizik eta tokiko kultur plan orokor bati, epe labur, ertain eta luzera estrategiak, helburuak, operatibotasunak, baliabideak, jarduerak eta abar zehaztuko dituena. Hala ere, plan baten prestaketa proposatzeak mesfidantza eta galga asko sor ditzake tokiko testuinguru batzuetan. Horregatik, komenigarria da hori erraztuko duten ekimenak sortzea.

- KUNAK kultur plan orokorraren eredu bat egin dezake, atalak, parametroak, aldagaiak, adierazleak (horien artean, orain arte aipatutakoak), helburuak, eragiketak, zerbitzuak, baliabideak, etab. zehaztuz. Formatua udalerriek jarraitu edo osatu beharko duten gida edo txantilo bat izan daiteke.



- Nafarroako Udal eta Kontzejuen Federazioak eta unibertsitateko departamenturen batek edo kanpoko aholkularitza-enpresaren batek plan hori modelizatzen lagundu dezakete.
- Nafarroako Gobernuarekin plan horiek prestatu eta kontuan hartzeko betebeharra lantzea etorkizuneko Nafarroako Kulturaren Plan Estrategikoan.
- KUNAK berariazko prestakuntzak antola ditzake konplexuagoak diren plangintza-eremuren batean (ebaluazioa, adierazleak, datuak...), toki esparruan planak orokortzea errazteko.

2. Datuak lortzea, adierazleak sortzea eta ebaluazioa oinarri dituen lan esparrua finkatzea.

Esparru funtzionalean egindako proposamenaren ildotik, beharrezkoa da datuak sortuko dituen, adierazleekin lan egingen duen eta haietan erabakiak hartzea objektibatuko duen eredu baterantz aurrera egitea. Horretarako, III. Eranskina prestatu da txosten honen amaieran, eta adierazleak zehaztu dira jarduera ekonomikoaz, kultur jardueraz, hirugarren sektorearen jardueraz eta tokiko arte komunitatearen jardueraz.

Horien aplikazioaren emaitzak baliozkoagoak izanen dira udalerrietako balioen eta serie historikoan izan duten bilakaeraren artean alderatzen ahal diren neurrian. Adierazle horiek neurriak hartu eta aldaketak egitearen aldeko oinarria dira, eta halaber eta batez ere, tokikoa baino goragokoak diren mailetan. Adierazleak behar bezala interpretatuz, argudioak sendotzen lagunduko duten joera orokorrak antzeman daitezke.

Hala ere, ongi funtzionatuko badu, datuen iturriek homogeenak, harmonizatuak eta jarraituak izan behar dute. Garrantzitsua da, halaber, "erraz" lor daitezkeen datuak izatea, haien unibertsalizazioa posible izateko.

- Esparru hori garatzeko, ezinbestekoa da beste erakunde eta instituzio batzuen konplizitatea eta bultzada izatea: Nafarroako Gobernua, Nafarroako Udal eta Kontzejuen Federazioa eta Unibertsitatea, besteak beste.
- Horri dagokionez, KUNAK horien alde egin dezake, ideiatuko dituen behatoki bat planteatu, ideiarekiko atxikimenduak bilatu, etab.



3. Ahaleginak egitea eta ekimenak bideratzea administrazio-prozesu orokorrak kultur eta arte errealitatera egokitzeko.

Administrazio prozeduraren disfuntzionaltasunaren fenomenoak kultur sektorearena bakarrik ez bada ere, sektore horrek pairatzen ditu bereziki haren ondorioak. Kultur arloko udal zerbitzuek sentitzen dute administrazio prozesuak ez daudela egokitu administratzen duten sektorearen berezitasunetara, eta horrek zaildu eta moteldu egiten duela profesionalen jarduna, batez ere esku hartzeko izapideei dagokienez (kontratazioa, ordainketak, gastu-justifikazioak, etab.). Beraz, komeni da ahalegin guztiak egitea administrazio prozesu horiek errealitatera egokitzeko eta hainbat ekintza eremutan egokitzapen hori bilatzeko.

- KUNAK modu aktiboan parte har dezake bai eskualdean, bai estatuan, Sektore Publikoaren Kontratazioari buruzko Legearen aldaketa sustatzen duten ekimenetan.
- Nafarroako Udal eta Kontzejuen Federazioarekin batera, prestakuntza jarduerak sustatzea, toki administrazio sektore administratibistenak kultur sektorearen berezitasunak ezagut ditzan eta araua modu egokiagoan interpretatzeko behararen berri izan dezan. Sektorearen inguruko doktrina bat sortzea da kontua.

4. Administrazioen arteko koordinazioarako estrategiak garatzea.

Gure herrialdean, Administrazio Publikoaren hiru mailek kulturaren sektorean esku hartzen dute, eta, batzuetan, gainjartzeak eta eraginkortasunik ezak eragiten dituzte.

Toki Administrazioari interesatzen zaio koordinazio eraginkorra egotea Administrazioen artean, hurbilen dagoen maila delako herritarrei ematen zaizkien zerbitzuetan eta, termino absolutuetan, kulturaren arloko gastu publiko handiena kudeatzen duelako. Foru Administrazioari eskatzea Foru Administrazioa udalerriekin koordinatzeko foroak gaitzea eta tokiko mailak bere ordezkaritza izatea Estatuko Administrazio Zentralarekin lan egiten duen foroetan.

- Nafarroako Udal eta Kontzejuen Federazioaren baitan kulturaren arloko lankidetzaren areagotzea proposatzea.
- Nafarroako Gobernuarekin behar hori lantzea, gai eta kontu zehatzetan koordinazio metodoak aktibatzea.

5. Udalerrien arteko kultur zerbitzuen osagarritasuna aztertzea eta areagotzea.

Aurreko iradokizunaren planteamenduaren ildotik, Toki Administrazioak berak, eta, zehazki, tokiko kultur zerbitzuek, adibidea eman dezakete, kideen indargune eta ahulezietara bideratutako udalerrien arteko aliantzak antolatuz. Helburua baliabide ekonomikoak eta ekipamenduak ahalik eta gehien aprobetxatzea litzateke, jardueren eskaintza ahalik eta gehien handitzeko eta, aldi berean, lurraldea dinamizatzeko.

Ekimen horrek zentzu berezia du hiriguneak sakabanatuta dauden lurraldeetan.



Ildo horretan aurrera egiteko zailtasun politiko eta administratiboak onartuta, ekimenetako batzuk honako hauek izan litezke:

- Zerbitzuak mankomunatzea (zerbitzu teknikoak, adibidez).
- Komunikazio estrategia bateratuak garatzea.
- Programazioa herriko eta ekipamenduen arabera koordinatzea.
- Tokiko programazio edo zerbitzu ikusezinen beharrak aurkitzea: gutxiengoendako arreta, bitartekaritza, etab.

6. Programen diseinuan eta ezarpenean aurrera egitea.

Aurreko puntuaren ildo beretik, komeni da, orain arte egin den bezala, baldintza egokiak betetzen dituzten eta interesa erakusten duten udalerriek programa aurreratuagoak hastea edo sakontzea. Programa horiek honako hauek izan daitezke:

- Titularitate ezberdineko entitateekin partekatutakoak. Izan ere, horiei esker, errazagoa da kultur jarduerak tamaina ertain eta txikiko udalerrietan egitea, eta hori mesedegarria da kalitatezko kultura eskuratzeko, herri handietatik harata. Dena den, horrelako programek lan gehigarria dakarte eta oraindik ere ez da derrigorrezkoa egin lan zama hori gainean hartzea eta, ondorioz, teknikariek hartua dute bere gain programazioak aurrera ateratzeko. Zeregin hori programa horien antolatzaileei eta finantzatzaileei planteatu behar zaie, bere gain har dezaten.
- Tokiko hirugarren sektorea aktibatzea. Horrela, kultur sistemaren sare sozialak geruza bat gehiago erantsi dezake kultur gintzako hirugarren sektoreko erakunde jakin batzuekin lan eginez; zehazki, sistema publikoarekin konplizitatean programak egituratzeko gauza diren haiekin.
- Tokiko ehun artistiko eta kulturala aktibatzea. Artistek eta kultur eragileek landa ingurunearekiko gero eta interes handiagoa duten heinean, interesgarria izan daiteke tokiko kultur sistemek erantzunak antolatzea beren jardueran hartzeko eta txertatzeko.

6. Ondorioak

Analitika dinamikoaren arabera, ez da aski funtzionatzen ez duen horri erreparatzea huraxe aldatuko badugu. Aitzitik, erabilgarriagoa da zergatiak, ondorioak eta prozesuak ulertzen saiatzea, sistema baten norabidea birbideratzeko. Beraz, konplexutasuna onartzea lagungarria da eraldatu nahi dugun sistema ulertzeko. Aipatu konplexutasuna onarturik, onartzen dugu halaber ezinezkoa dela hura kontrolatzea; dena den, beti birdiseinatu dezakegu gure beharretara egokitzeko. Hori izan da lan honen xedea.

Txosten honek helburu izan du udaletako kultur zerbitzuetan diren disfuntzionaltasunei erantzutea. Helburu hori lan konplexutzat ideiatu da, zeinean eragile, faktore eta aldagai askok esku hartzen baitute, toki esparruak berez duen sakabanaketaz eta aniztasunaz gain. Ihes egin dugu, beraz, proposamen soilera eramanen gintuen sinplifikazio orotatik, oso koherentea edo sendoa iruditzeagatik ere.

Udaletako kultur zerbitzuek hobeki funtzionatzea dute xede. Agiri honetan zehar, diagnostiko horren berri ematen duten sintomak adierazi dira. Disfuntzionaltasun horiek askotan nabarmenagoak egin dira, Covid-19ak zerbitzu publikoetan eragindako tenkaduren ondorioz. Disfuntzioendako irtenbideak askotarikoak dira. Horrenbestez, errealitate horiei guztiei erantzunen dien proposamena egituratzea hobetsi da, halako esparru funtzionala zehatzuz, udalerriek eskainitako zerbitzu publikoa planifikatu, gauzatu eta ebaluatzea ahalbidetze aldera. Beraz, tokiko zerbitzu bakoitzean ezartzea lagungarria izanen da ez zerbitzu zehatz hori soilik hobetzeko, baizik eta era berean haien artean osatzen duten sistemaren eraginkortasuna hobetzeko.

Alde horretatik, lan honen planteamenduak dei ere egiten dio udaletako kultur zerbitzu guztiek osatzen duten sistema bateratu horri. Horretarako, Nafarroako Kultur Kudeaketaren Profesionalek Elkartea (KUNA) funtsezkoa da. KUNAREN bidez *advocacy* ahalegin nagusiak egituratu daitezke lan honen arloan. KUNAK ere sustatu, hauspotu eta bultzatu dezake proposatutako neurriak ezartzeko testuingurua. KUNAK, beraz, funtsezko eragilea izan beharko du diruak eta ekimenak desblokeatzeko, hemen proposatu diren ildo eta irtenbide batzuetan aurrera jotzea ahalbidetzeko. Horretarako, funtsezkoa da bai informazio objektiboa biltzea, bai datuekin lan egitea eta, horretarako, proposatutako adierazleen aplikazioa neurri bereziki garrantzitsua izanen da kontuan hartzeko.

Datuokin batera, gainera, justifikatu behar da udaletako kultur zerbitzuak funtsezko udal zerbitzuak direla Tokiko Administrazioaren betebeharrak betetzeko. Udalerriek kultur zerbitzuak ematea herritarren gozamenerako jardueren programazioaz harata doa: lurraldea egituratzen du, belaunaldien arteko elkargune gisa jarduten du, gizarte kohesioari laguntzen dio, biztanleria atxikitzeko eta erakartzeko fokua da, bazterkeria arriskuan dauden taldeei arreta ematen die, aukera berdintasuna sustatzen du eta beste zerbitzu publiko batzuk hobetzen ditu, hala nola hezkuntza eta mendekotasunarendako arreta, udalerriendako beste eragin onuragarrien artean.



Udaletako kultur zerbitzuen ondorio objektiboki onuragarriak sendotu egin behar dira, Toki Administrazioaren egituratzaileak diren neurrian.

Ez da kasualitatea, batez ere Covid-19aren krisiaren ondorioz, aurrerapausoak ematen ari direla kultura oinarrizko ondasun publikoa dela aitortzeko, eta Administrazio Publikoak funtsezko zerbitzua delako planteamenduarekin erantzun behar dio.

Lan honek, gainera, agerian jarri du udaletako kultur zerbitzuetako profesional guztiek egindako ahalegina, haien ardurak ziurtatu egiten baitu markaturiko zerbitzuen betekizuna. Alde horretatik, eta aurretik ere esan dugunez, lanbide kategoriak eta profilak harmonizatu bear dira zerbitzuen egonkortasuna segurtatzeko, eta horrez gain, udaletako kultur zerbitzuen berezitasuna aitortu beharra dago, egutegiari, jarduerari eta ordutegiari dagokienez, beste zerbitzu batzuetan egiten ari den bezalaxe.

Laburbilduz, lan honek eskainitako argudioak baliagarriak dira Tokiko Administrazioen sistemen errealitatea eta jarduna eraldatzeko, udaletako kultur zerbitzuaren eraginkortasuna, modernizazioa eta jasangarritasuna xede harturik. Sistema prest jartzea interesekoa da bai tokiko kultur zerbitzuetako langileentzat, bai udalerrietako maila politikoentzat (alkateak eta zinegotziak), bai eta gainerako udal zerbitzu administratiboentzat ere (kontu-hartzaitza, idazkaritza, zerbitzu juridikoak, etab.).

Ez da hobekuntzarik Tokiko Administrazioko kultur zerbitzu baten garapenean, bakarrik udaletako kultur zerbitzuen beraien diagnostikoaren eta ikuspegiaren bidez egiten badira, ezagutza hori oso enpirikoa izanagatik ere. Egokia da konbentzitzea, konplizitateak batzea eta sistema barnean sarturiko gainerako zatiei lotutako diagnostikoekin enpatizatzea. Eta etorkizuneko udal kultur zerbitzua pentsatzeko aukera zabaltzen bada (ez iraganekoa habetzea), ez da gauza egokiagoa sistema konplexutzat ulertzea eta jotzea baino, eta horretan kide direla langileak, politikariak, enpresak, herritarrak, artistak, kolektiboak, lanbide elkarteak, instituzioak eta erakunde publikoak eta pribatuak.

7. Erreferentziak eta dokumentazioa

- [Estatistika kulturalen urtekaria. Kultura eta Kirol Ministerioa \(2020\).](#)

Kultur sektorearen inguruko faktore ekonomiko eta soziologikoei lotutako datu kuantitatiboen laburpena, zeharkako eta sektoreko magnitudeetan oinarrituta. Urtekariak, gainera, Europako testuinguruan kokatzea ere jasotzen du.

- [Espainiako kultur kudeaketako lanpostuaren deskribapena \(DPTGC\). Kultur kudeatzaileen lanbide profilak. Kultur Kudeatzaileen Elkartearen Estatuko Federazioa, Dokumentu Programatikoen Bilduma \(2019\).](#)

Esparru publikoko kultur kudeaketarekin lotutako lanbide profilen zerrenda, betebeharrak, merezimenduak, gaitasunak eta funtzioak deskribaturik emanda, bai eta ordainsariak ere.

- [Toki Administrazioan zerbitzu gutun bat egitea eta kudeatzea. FEMP \(2011\).](#)

Espainiako Udalerrien eta Probintzien Federazioak egindako dokumentu honek zerbitzu gutunak definitzen eta testuinguruan kokatzen ditu, eta tokiko administrazioei gida bat eskaintzen die, gutunak idazteko eta haien jarraipena egiteko, bai eta Administrazioaren sisteman txertatzeko ere.

- [Nafarroako kultur kudeatzaileen profil profesionalari buruzko azterketa diagnostikoa. KUNA eta Ikerpartners \(2022\).](#)

Ikerpartnersek KUNAREN enkarguz egindako txostena, Nafarroako kultur langileen errealitatea aztertzen duena, atal hauen bidez: lanbide profila, lurraldea eta lan sareak, lan baldintzak eta enpleguaren kalitatea eta lanaren antolaketa. Txostena etorkizuneko erronkak azalduz amaitzen da.

- [Nafarroako Foru Komunitateko toki entitateetako kulturazerbitzuen egoerari buruzko azterketa diagnostikoa. KUNA \(2023\).](#)

Txostenak Nafarroako udaletako kultur zerbitzuen errealitatea aztertu du, honako ikuspegi hauen bidez: lan profila, lan baldintzak eta enpleguaren kalitatea, lan ordutegia, lan egutegia eta laneko osasuna, lanaren antolaketa eta harrera. Txostenak zerbitzuen eta bertako profesionalen higaduraz ohartarazten du.

- [Genero berdintasuna Nafarroako toki entitateetan. Udaleko berdintasun alorren lana planifikatzeko, kudeatzeko eta ebaluatzeko ibilbidea. Nafarroako Gobernua eta Nafarroako Familiarako eta Berdintasunerako Institutua \(2023\).](#)



Nafarroako udaletako berdintasun zerbitzuetarako bide orria, toki entitateen jardunean genero berdintasuna ziurtatzeko.

- [7/1985 Legea, apirilaren 2koa, Toki Araubidearen Oinarriak arautzen dituena.](#)

Toki Entitateak arautzeko lege esparrua; erreferentzia garrantzitsuak egiten dira udaletako kultur zerbitzuetarako, hala nola zerbitzuen eta kontratazioaren definizioa (VI. titulua) edo Administrazio Publikoen arteko lankidetzak (IX. titulua).

- [Espainiako Administrazio Publikoetako zerbitzu gutunei buruzko esparru komuna. Politika Publikoak eta Zerbitzuen Kalitatea Ebaluatzeko Estatu Agentzia \(desagertua\), Ogasun eta Administrazio Publikoetako Ministerioa \(2015\).](#)

Estatu mailan zerbitzu gutunak definitzea, eta gutunak egiteko, onartzeko, komunikatzeko, parte hartzeko, jarraipena egiteko eta eguneratzeko baldintzak zehaztea.

- [Nafarroako Kulturaren Plan Estrategikoa 2017-2023 Nafarroako Gobernua \(2017\).](#)

2017an onartutako plana kultur politikak Nafarroan garatzeko, Nafarroako kultur errealitatearen diagnostikoa eskaintzen duena eta hura hobetzeko hamar ildo estrategiko zehazten dituena (35. or.).

- [Nafarroako kultur kudeatzaileen lanbide profilari buruzko azterlan diagnostikoaren ikerketaren emaitzak. KUNA eta Ikerpartners \(2022\).](#)

Nafarroako kultur kudeatzaileen lanbide ezaugarriei buruz lehen aipatutako ikerketaren emaitzen laburpen exekutiboa.

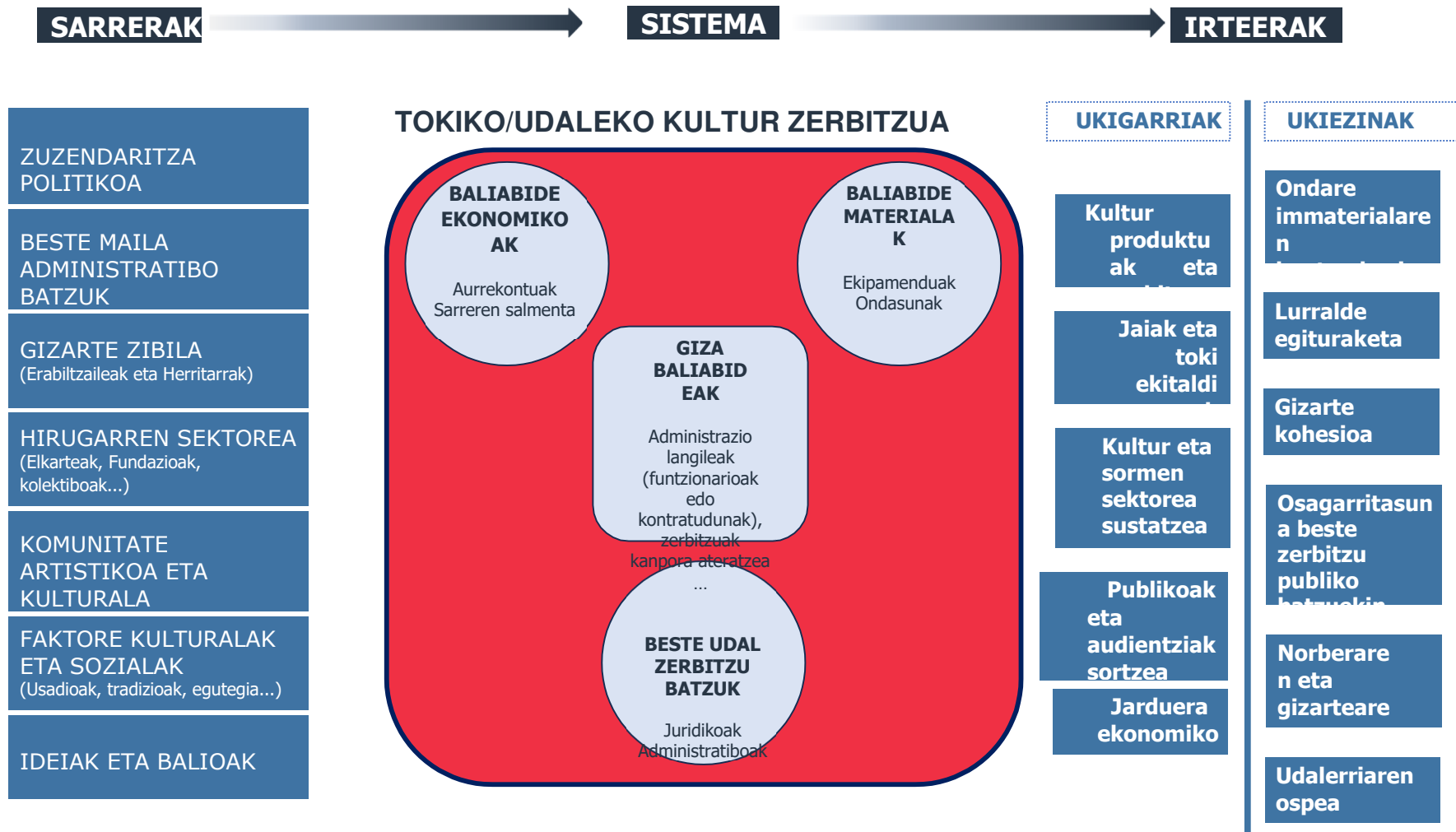


8. Eranskinak

- I. Eranskina - Udal kultur zerbitzu baten eskema orokorra, 30. or
- II. Eranskina - Lan batzordearen ondorioak, 31. or.
- III. Eranskina - Adierazle objektiboak eta ebaluazio sistema, 35. or.
- IV. Eranskina - Kultur gastuaren azterketa, UDAL Platearen arabera, 41. or.



I. Eranskina – Udal kultur zerbitzu baten eskema orokorra



II. Eranskina – Lan batzordearen ondorioak

Baldintzatzaileek Nafarroako udal kultur zerbitzuen errealitatea baldintzatzen duten moduei buruzko informazioa biltzeko, aditu batzorde bat eratzea erabaki zen, hainbat kultur teknikariek osatua. Hauek izan ziren:

- Betisa Anda, Altsasuko Udala
- Nieves Beloqui, Noain-Elortzibarko Udala
- Nora Bengotxea, Aranguren Ibarreko Udala
- Laura Delgado, San Adriánko Udala
- Pilar Martínez de Olcoz, Vianako Udala
- Ana Zardoya, Ribaforadako Udala

Haien ezagutzen eta esperientzien osagarri, Merche Boneta (Martzellako Udala) eta Esther Martínez (Lerin) kultur teknikariek beren ekarpenak egin zituzten une jakin batzuetan. Azken horien udalerrietan dagoen errealitatea aurreko taldeko kideen udalerrietakoaz bestelakoa da.

Metodologikoki, honako fase hauetan banatutako lan prozesua ezarri zen:

1. Fasea	Lurreratzea	Aztertu beharreko aldagaiak lehen aldiz bateratzea, proposatzea eta baliozkotzea.
2. Fasea	Bide orria	Lau online bileretan egituratutako lan egutegia
3. Fasea	Bakoitzaren errealitatea	Bilerei begira, aldagai bakoitzari lotutako galderei erantzuteko lana, bakoitzak egindakoa.
4. Fasea	Errealitate kolektiboa	Online bileretan erantzunak bateratzea, puntu komunak aztertzea, eta desberdintasunak eta salbuespenak argitzea.
5. Fasea	Ondorioak	Ondorio partekatuak baliozkotzea

Guztira, 7 aldagai eztabaidatu ziren, aldagai materialetan eta giza aldagaietan banatuta. Honakoak:

Aldagai materialak	Udalerrien tipologia	Hemen, kultur zerbitzu publikoak ematea baldintzatzen duten faktore fisiko guztiak eta udalerritik udalerrira dituzten aldaketak izan genituen hizpide.
--------------------	----------------------	---

	Baldintza ekonomikoak	Udalerrri batean kultur zerbitzu publikoak ematea baldintzatzen duten inguruabar ekonomiko guztiak.
	Ekipamenduak eta programak	Jarduerarekin zerikusia duten alderdiak, hala nola kultur ekipamenduak edo instalazioak, programazio hutsekoak (jaialdiak, programak, zikloak, etab.) edo kultur sustapenekoak, betiere profesionalak.
	Hirugarren sektorea	Elkarteen, fundazioen, GKEen eta abarren zereginari dagokionez, eta herritarrek kultur zerbitzu publikoarekiko elkargunean duten parte-hartzeari dagokionez.
	Jaiak eta tradizioak	Herri jaiekin lotutako alderdiak eta tradizioei edo ondare immaterialari erantzutearekin zerikusia duen guztia.
Giza aldagaiak	Baliabideak	Kultur zerbitzu publikoetan inplikaturako giza baliabideekin zerikusia duten alderdiak.
	Gaitasun profesionalak	Emakume langileen lan egoerarekin, biografia profesionalarekin, kudeaketa gaitasunekin eta haien dimentsio profesionalarekin lotutako gainerako alderdiak.

Honako ondorio hauek atera ziren, adituen batzordeko kide bakoitzaren banakako erantzunetan oinarriturik, online bileretan izandako eztabaidan eta ondoren batzordeko kide guztiek ondorioak baliozkotzean.

1. Aldagaia Udalerrrien tipologia

1. Hiru udalerrri mota bereizten dira, haien biztanleriaren arabera: txikiak (3.000 baino gutxiago), ertainak (3.000tik 10.000ra) eta handiak (10.000 baino gehiago). Horietarik, konplexuenak ertainak dira.
2. Bi eragin mota daude lurraldean: alde batetik, Iruñea bezalako hiri handiak eta, bestetik, eskualde-burutzat jotzen diren udalerrriak.
3. Hiriguneen eta inguruko udalerrrien arteko harremana ni norabidekoa eta osagarria da publikoei eta programazioei dagokienez
4. Udalerrri batzuek beste autonomia erkidego batzuetako publikoak dituzte, kokapen geografikoa dela eta: Errioxa, Aragoi eta EAE.
5. Dinamismo ekonomikoa = kultur jarduera: udalerrri bateko ongizate ekonomikoa zuzenean da proportzionala tokiko kultur programazioan parte hartzearekin.
6. Komunikazio digitala vs. analogikoa: landa eremuko udalerrietan lan egiteko modu analogikoagoak mantentzen dira. Horrek abantailak eta eragozpenak ditu.



2. Aldagaia Baldintza ekonomikoak

1. Zenbat eta aurrekontu handiagoa, orduan eta ekintza-ahalmen handiagoa
2. Ekipamenduek gastua baldintzatzen dute, eta beti ez dira baliabide sortzaileak.
3. Estatu edo eskualde mailako programa partekatuek programazio gastua optimizatzen dute, eta udalaren ahalegina handitzen dute programazioan, baina ez dituzte beste alderdi batzuk hartzen (kudeaketa, teknikaria, etab.).
4. Aurrekontu malgutasuna (partida barnekoak) ohikoa da kultur zerbitzu garatua duten udalerrietan.
5. Udalerrri gehienetan kultur plan formalik ez egoteak gastuaren gauzatze desberdina bultzatzen du.
6. Administrazio prozesuak gero eta baldintzatuagoak daude, batez ere kontu-hartzailetzatik, eta horrek zaildu teknikarien lana zailtzen du.

3. Aldagaia Ekipamenduak eta programak

1. Programa partekatuetan parte hartzeak aurreikusi gabeko lan karga handiagoa dakar.
2. Ekipamenduek eta biztanleek ematen dute programa partekatu horietarako sarbidea.
3. Teknikariek programazio askatasun orokorra dute, udalerrri txikietan batez ere gertatzen diren salbuespen zehatzak izan ezik.
4. Administrazio prozesu orokorrak ez daude kultur zerbitzuen berezitasunetara egokituta.
5. Kulturako plan estrategikoak egin beharko lirateke, helburu hauekin: 1. Zerbitzuak finkatzea. 2. Teknikarien lana aintzat hartzea. 3. Zerbitzuak esku-hartze politikoen aurrean blindatzea.
6. Administrazio guztiekiko koordinazioa areagotu behar da lurraldearekin loturarik ez duten programak ez iristeko.

4& 5. Aldagaiak Hirugarren sektorea & Jaiak eta Tradizioak*

* Bi aldagaien arteko kointzidentziak direla eta, bi aldagaiak batera tratatu ziren dagokion bileran, eta, horregatik, haien ondorioak konbinatuta aurkezten dira.

1. Hirugarren sektoreak arreta eta dedikazio handia eskatzen die udaletako kultur zerbitzuei.
2. Elkartegintza formala murriztu egin da azken urteotan, eta formalki eratu gabeko talde eta proiektuetarantz jo du.
3. Administrazio prozedurek ez dute errazten hirugarren sektoreko jardueren garapena.



<<< Udaletako kultur zerbitzuen eredu funtzionalerantz >>>

4. Esku-hartze politiko handiagoa dago jaietan eta jai-ekitaldietan.
5. Malgutasun eta interes politiko handiagoa dago hirugarren sektoreko jardueretik, hauteskundeetan izan dezaketen etekina dela eta.
6. Hirugarren sektoreak gehiago parte hartzen du jaietan gainerako kultur programazioan baino.
7. Hirugarren sektorerako beharrezkoa da legez eratuta egotea, kultur programazioan parte hartzeko eta zerbitzuaren onura eta baliabide gehienak eskuratzeko.



Baldintzatzaile horrek eta legez eratzeko zailtasun administratiboek parte-hartzearen murrizketa dakarte.

8. Hirugarren sektoreak udal espazioen erabilera eskatzen du, eta horrek teknikarien lana eragin eta mugatzen du.

Giza aldagaiak

6. Aldagaia Baliabideak

1. Hiru giza baliabide mailaren bidez hedatzen da udal kultur zerbitzua: zerbitzu unitatea, Udalaren beste zerbitzu batzuk eta kanpoko zerbitzuak.
2. Oro har, Udalaren beste zerbitzuak ez dira harkorrak edo ez dira udal kultur zerbitzuaren beharretara lotuta sentitzen.
3. Beharrezkoa da beste udal zerbitzu batzuen eginkizun guztiak zeharka integratzea eta kulturarekin koordinatzea.
4. Lehentasuna da kultur taldeak indartzea (teknikariak, administrazioa, etab.), zerbitzuak indartzeko.
5. Desoreka dago lan-kargaren, kultur teknikariek dituzten eginkizunen (handitu egin dira) eta dauden giza baliabideen artean (ez dira hazi).
6. Ezberdintasun eta dibertsitate handia ikusten da udalen artean, kultur zerbitzua planteatzerakoan, haren diseinuan, diru horniduran, prozesuetan, etab.
7. Kultur teknikariek beren gain hartzen dituzte berez kulturakoak ez diren eginkizunak eta zereginak -hala nola komunikazioa- gaitasunak hartu ondoren.

7. Aldagaia Kudeaketa profilaren gaitasun profesionala

1. Horri buruzko prestakuntza jaso ondoren, udaleko kultur zerbitzuek ere beren gain hartzen dute udalen agenda digitalaren zati bat, ondorioz zeregin horrek dakarren lan-kargarekin.
2. Kultur teknikariek prestakuntza jasotzen dituzte etengabe, egunean mantenduta, baina beste zerbitzu batzuetako ardurak bere gain hartuta.
3. Beharrezkoa da udal kultur zerbitzuetan lan egiten duten profesionalen kualifikazioak indartzea, kulturaren sektoreari eta/edo administrazioaren kudeaketari lotutako prestakuntza exijituz lanpostuak eskuratzeari dagokionez, eta profesionalen etengabeko prestakuntzarendako babesari eutsiz.
4. Kultur teknikarien profila pasatu da alderdi eta ikuspegi soziokulturaletik egun diharduten profesionalen gehiegizko gaitasunera.
5. Ez dago udal kulturako zerbitzuen eskumen definizio argirik, eta hori argitu egin behar da.
6. Ezinbestekoa da udal kultur zerbitzuetan parte hartzen duten langile guztien (ez soilik teknikariak) prestakuntza nabarmentzea bai zerbitzuaren beharrei begira, bai berezitasunei begira.

III. Eranskina – Adierazle objektiboak eta ebaluazio sistema

Udal kultur zerbitzu baten osasun egoera aztertu, deskribatu eta ebaluatzeko, informazio garrantzitsua emanen duten adierazle objektibo batzuk erabili behar dira. Horiek ematen duten informazioa beste adierazle edo aldagai batzuekin lotuz, konparatu egin daiteke, eta, beraz, eraginkorra izan daiteke. Honako adierazle hauek proposatzen dira hemen, Nafarroako udal kultur zerbitzuen jardunaren jarraipenari begira:

Mota	Deskribapena	Formula	Helburua
Jardun ekonomikora ko adierazleak	<i>Kultur gastua langileengan, ratioa (I. kapitulua) (KG_I. kap) biztanleko (bizt.)</i>	$KG_I. \text{ kap} / \text{ bizt.}$	Udal batek kultur zerbitzuko langileetan egiten duen ahalegina erakusten du
	<i>Kultur gastua jardueran, ratioa (IV. kapitulua) (KG_IV. kap) biztanleko (bizt.)</i>	$KG_IV. \text{ kap} / \text{ bizt.}$	Udal batek zuzeneko kultur sustapenean egiten duen ahalegina erakusten du
	<i>Kultur zerbitzuko langile ratioa (KZL) kultur gastuaren arabera (KG)</i>	$KG / TC \times n$	Baliabide kudeatuen eta kargura dauden kultur langileen arteko erlazioa erakusten du
Kultur jardueraren jardunaren adierazleak	<i>Kultur jardueren ratioa (KJ) biztanleko (bizt.)</i>	$KJ \times n / \text{ bizt.}$	Biztanleriaren eta jarduera kopuruaren arteko erlazioa erakusten du
	<i>Kultur jardueren ratioa (KJ) kultur zerbitzuaren lanorduen arabera (h)</i>	$KJ \times n / h. \times n$	Langileek kultur jarduerako duten dedikazioa erakusten du
	<i>Kultur jardueren ratioa (KJ) erabiltzaile bakoitzeko (erabiltz.)</i>	$KJ \times n / \text{ erabiltz.}$	Jardueretako zuzeneko parte-hartzea erakusten du
Hirugarren sektorearen jardunaren adierazleak	<i>Hirugarren sektoreko antolaketetan ari den pertsona kopurua (bizt. TC)</i>	Bizt. TC	Herri bateko hirugarren sektorearen egoerari buruzko datu objektiboak eskaintzen ditu

	<i>Hirugarren sektoreko antolaketetan ari den pertsona kopurua (bizt. TC) biztanleko (bizt.)</i>	Bizt. TC / bizt.	Formalki eraturako hirugarren sektorean dagoen herritar parte-hartzearne berri ematen du
	<i>Hirugarren sektoreko inbertsio publikoaren ratioa (GTS) eta biztanleria (bizt.)</i>	GTS / bizt.	Udal batek hirugarren sektoreari laguntzeko egiten duen ahalegina erakusten du
Tokiko arte komunitatearen jardueraren jardunaren adierazleak	<i>Sormen eta kultur sektoreetan lanean ari diren profesionalen kopurua (bizt. ICC)</i>	Bizt. ICC	Herri bateko kultur eta sormen sektorearen egoerari buruzko datu objektiboak eskaintzen ditu
	<i>Sormen eta kultur sektoreetako profesionalen ratioa (bizt. ICC) biztanleko (bizt.)</i>	Bizt. ICC / bizt.	Herri bateko kultur eta sormen ehunaren berri ematen du
	<i>Inbertsio publikoaren ratioa sormen eta kultur sektoreetan (GICC) eta biztanleria (bizt.)</i>	GICC / bizt.	Udal batek kultur eta sormen esparruko sektore profesionalaren alde egiten duen ahalegina erakusten du.

Jardun ekonomikoaren adierazleak

Kultur gastuaren ratioa biztanleko

Kultur arloko udal gastuaren eta udalerrri bateko biztanleen arteko erlazioa da udal edo toki erakunde batek kulturaren egiten duen ahaleginari buruzko informaziorik argiena ematen digun adierazle erlatiboetako bat.

Adierazle honek, batez ere, balio konparatiboa du. Udalerrri baten balioa ezagutzea ez ezik, batez bestekoarekin edo nahi den balioarekin alderatzea ere ahalbidetzen du. Horrela, ahalegin ekonomikoaren jarduna eta bilakaera ikus daitezke. Adierazle honen datuak lortzeko eta gehitzeko moduaren arabera, informazio oso garrantzitsua ere ematen duten azpiadierazleak lor daitezke:

- Kultur gastua langileengan, ratioa (I. kapitulua) biztanle bakoitzeko, Udalak edo toki erakundeak kulturaren lan egiten duten langileengan egiten duen ahalegina agerian utziko lukeena.
- Kultur gastua jardueran, ratioa (IV. kapitulua) biztanle bakoitzeko, Udalak edo toki



<<< Udaletako kultur zerbitzuen eredu funtzionalerantz >>>

erakundeak kultur jardueran egiten duten ahalegina agerian utziko lukeena.

Adierazle hau egiterakoan, arreta berezia jarri behar da datu guztiak udalerrri guztien artean homogeneizatuta eta harmonizatuta egon daitezen.



Kultur zerbitzuko langile ratioa kultur gastuaren arabera

Kultur gastuaren datu absolutuekin ere egin daiteke erlazio-adierazle hau, udalerrriak kultur lan egiten duten langileengan egiten duen ahalegina erregistratzeko. Datu horien eransketa, harmonizatua eta koherentea izanen bada, “lanpostu osoetatik” abiatuta egin daiteke, hau da, lan egindako orduak zati legezko lanaldia. Lanaldi osoko langile kopuruaren balioa lortu ondoren, kultur gastuarekin erlazionatu daiteke, eta horrek langile bakoitzeko batez besteko gastuaren zenbatekoa adieraziko digu.

Nahi izanez gero, adierazle horren ikuspegi interesgarria izanen litzateke barneko langileak (funtzionarioak edo Udalak aldi baterako kontratatutakoak) eta kanpoko langileak (kanpora ateratako zerbitzuak eta zerbitzuen kontratazioak).

Bereizketa hori eginez, datu alderagarriak lortzen dira, bai udalerrien artean, bai seriearen inboluzioan. Datu horiek udaleko kultur zerbitzuaren jardunaren berri ematen dute, bai eta zerbitzu horren osaeraren berri ere, giza baliabideei dagokienez.

Kultur jardueraren jardunaren adierazleak

Kultur jardueren ratioa biztanle bakoitzeko

Adierazle hau eta hurrengo adierazlea balio absolutu batetik abiatuta osatuko lirateke: kultur jardueren kopurua. Balio hori lortzea eztabaidagarria izan daiteke, zaila baita “kultur jarduerak” kategorizatzea eta gehitzea. Zailtasun metodologiko hori konpontzeko modu bat da kategorien arabera lantzea: barnealdeko antzezpen eszenikoen kopurua, kanpoaldeko antzezpen eszenikoen kopurua, erakusketa kopurua, kontzertu kopurua, etab.

Biztanleko erlazioa kategoriaka edo modu erantsian egin daiteke. Balio horren alderagarritasuna aurrekoak baino txikiagoa da, baina seriearen konparazio gaitasuna eskaini dezake, baita udalerrri guztietatik lortzen den batez bestekoari dagokionez ere.

Kultur jardueren ratioa, kultur zerbitzuaren lanorduen arabera

Adierazle honek udaleko kultur zerbitzuak emaitza zehatzak lortzeko egiten duen ahalegin mailari buruzko informazio argiagoa eskaintzen du. Aurreko adierazleak prestatzeko lortutako informaziotik abiatuta, langile kopurua lanordu bihur daiteke, eta jardueri begira, esan bezala, errazago kuantifikatu daitezkeenak erabil daitezke, adierazle konparagarri bat eskaintzen duen erlazioa lortzeko.

Adibidez, jarduera eszenikoari eta musikalarri eskainitako ordu kopurua neurtu daiteke, bai barneko taldearena, bai kanpora atera denarena, eta barnealdeko espazioetan diziplina horietan egindako jarduera kopuruarekin zatitu.

Kultur jardueren ratioa erabiltzaile bakoitzeko

Bestalde, adierazle honetan, kultur jardueren kopuruaren balio absolutua definitzeko zailtasunak aurrekoan eragindako eztabaidaz gain,

gehitu beharko litzateke “erabiltzaile kopuruaren” aldagaia, aurrekoa bezain eztabaidagarria.



Hori ebazteko, aukera bat da datu objektibo eta homogeneousagarriak dituzten kategorietako jardueretara jotzea, hala nola sarrerak saltzen diren barnealdeko jarduera eszeniko edo musikaletara.

Aldagai hori, agian, ezin da estandarizatu udalerrri guztietan eta kultur zerbitzu guztietan, baina udalerrri horien gehiengo handi bati aplikatu dakiogke.

Garrantzitsua da, ordea, kultur jarduera kontsumoarekin erlazionatzen duela; beraz, argibide batzuk ematen ditu, herritarrek, hau da, zerbitzuaren azken hartzaileek, Udalaren edo toki erakundearen antolaketa ahaleginari egiten dioten harrera ikusteko.

Hirugarren sektorearen jardunaren adierazleak

Udaleko kultur zerbitzua ere arduratzen den beste jarduera esparruren bat neurtu ahal izateko, hala nola hirugarren sektorea, informazioa bildu eta erlatibizatuko duten adierazle multzo bat egin daiteke.

- Hirugarren sektoreko antolaketetan ari den pertsona kopurua. Kontabilitatearen ardatz, adibidez, laguntza publikoa jasotzen duten eta aktibo dauden erakundeak harturik (hau da, aurreko urtean jarduerak egin zituztenak).
- Hirugarren sektoreko antolaketetan ari den pertsona kopurua biztanle bakoitzeko Aurrekoaren eta udalerriko biztanleria osoaren arteko erlazioak osaturiko adierazlea.
- Hirugarren sektoreko inbertsio publikoaren ratioa eta biztanleria Hau da, sektore horretako kultur zerbitzu publikoaren inbertsio osoaren (laguntzen edo dirulaguntzen bidez) eta udalerriko biztanleriaren arteko erlazioa.

Adierazle horiek informazio kualitatiboagoa emanen lukete tokiko kultur zerbitzu batek artatzen duen errealitateari buruz.

Tokiko arte komunitatearen jardueraren jardunaren adierazleak

Aurreko puntuan bezala, tokiko arte komunitateari buruzko adierazle multzo batek kultur ehunaren dimentsio kualitatiboa ikusarazten laguntzen du. Izan ere, artista eta kultur eragile profesional askok hiri handietatik alde egiten dute (zaila baita bertan mantentzea) landa ingurunera jotzeko. Eragile sortzaile horiek udalerrietako eragileei gehitzen zaizkie, eta errealitate hori erakunde askoren bizitza kulturala aldatzen ari da.

Horregatik, komeni da neurtzea, erregistratzea eta alderatzea. Erabil litezkeen adierazleetako batzuk aurreko puntuan ikusitakoak dira, baina jarduera artistiko eta kulturaletan profesionalki ari diren erakunde eta pertsonen esparruari buruzkoak, hala nola:

- Sormen eta kultur sektoreetan lanean ari diren profesionalen kopurua. Adibidez,



<<< Udaletako kultur zerbitzuen eredu funtzionalerantz >>>

kontabilitatearen ardatz harturik laguntza publikoa jasotzen duten pertsona eta entitateetan, ahalegin publikoekin zuzenean lotzeko.



- Sormen eta kultur sektoreetako profesionalen ratioa biztanle bakoitzeko Aurrekoaren eta udalerriko biztanleria osoaren arteko erlazioak osaturiko adierazlea.
- Inbertsio publikoaren ratioa sormen eta kultur sektoreetan eta biztanleria Hau da, sektore horretako kultur zerbitzu publikoaren inbertsio osoaren (laguntzen edo dirulaguntzen bidez) eta udalerriko biztanleriaren arteko erlazioa.

Azken adierazle horiek, bai hirugarren sektorekoak, bai ehun profesionalekoak, udalerrien artean alderatu daitezke, baina nolabaiteko erlatibitatearekin ulertu behar dira beti. Hala eta guztiz ere, lotura nabarmena dago: izan ere, adierazle horien zenbat eta garapen maila handiagoak tokiko kultur ehunaren hainbat eta konplexutasun maila handiagoa salatzen du; beraz, udal kultur zerbitzuaren jardun handiagoa.

Beraz, adierazle horiek guztiak erabil daitezke, udaletako kultur sistema bat modelizatzeko helbururako. Adierazle objektiboak, kulturaren udal sistemen jarduna eta ahalegina neurtzeko.

Hala ere, beste adierazle asko daude, bai dimentsio absolututik bai dimentsio erlatibotik helburu hori lortzen lagun dezaketenak. Modelizazio horrekin egiten den ariketa, batez ere, adierazleak beren datuen iturrien arabera sinplifikatzea da.

Horrela, lauzpabost datu-iturri soilik erabiliz, hainbat adierazle erabilgarri lor daitezke. Horrela, haren egingarritasuna bideragarri egin nahi da, eta datuak eta informazioa lortzeko galgak eta eragozpenak saihestu.



IV. Eranskina – Kultur gastuaren azterketa, UDAL Platearen arabera

Adibide gisa, eta aurreko eranskinari dagokionez, ondoren agertuko dugu Nafarroako udal bakoitzak kulturaren egindako gastuaren laburpen kuantitatiboa, Nafarroako Gobernuaren UDAL Platea finantzaketa lerroaren datuen arabera. Kopuru horrek ez du adierazten udalek kulturaren egiten duten inbertsio publiko guztia, baina informazio objektiboa eta alderagarria ematen du, erabilgarria izan daitekeena. Finantzaketa lerro horren datuen arabera, 2022an 14,33 € gastatu ziren bana beste kulturaren Nafarroan.

Datu horiek partzialak izan arren, eta aurreko adierazleak aplikatuz osatu beharko liratekeen arren, esan dezakegu panorama polarizatu samarra dagoela: izan ere, udalerrri gutxi daude biztanleko 14,33 €-ko batez besteko horretan, eta horrek Nafarroako kultur zerbitzuen aurrekontuetan diren ezberdintasunak jartzen ditu agerian.

Udalerrriak batez bestekoan (desbideratzea: 1 + edo -)	6
Udalerrriak batez bestekotik behera (1 baino gutxiago)	20
Udalerrriak batez bestekotik gora (1 baino gehiago)	17
Udalerrriak batez bestekotik behera (5 baino gutxiago)	13
Udalerrriak batez bestekotik oso gora (5 baino gehiago)	12

Honatz UDAL Plateak 2022ko ekitaldirako emandako datu guztiak:

HERRIA	BIZTANLERIA	INB. UDAL	INB. KULTURA	GUZTIRA	GASTUA /BIZT.	DESBIDERTZEA
RIBAFORADA	3718,00	60000,00 €	70.632,67 €	130.632,67 €	35,14	20,81
ZANGOZA	4872,00	80.519,64 €	73.390,32 €	153.909,96 €	31,59	17,26
VALTIERRA	2439,00	33000,00 €	37.470,90 €	70.470,90 €	28,89	14,56
OLAZTI	1485,00	33.693,96 €	7.390,04 €	41.084,00 €	27,67	13,34
VIANA	4341,00	48.684,89 €	58.767,73 €	107.452,62 €	24,75	10,42
IRURTZUN	2296,00	26.457,50 €	27.078,32 €	53.535,82 €	23,32	8,99
AZAGRA	3781,00	32900,00 €	50.779,00 €	83.679,00 €	22,13	7,80
MENDABIA	3505,00		77.476,50 €	77.476,50 €	22,10	7,77
ETXARRI ARANATZ	2489,00	17.000,86 €	36.912,98 €	53.913,84 €	21,66	7,33
LESAKA	2744,00	30000,00 €	28.337,00 €	58.337,00 €	21,26	6,93
LODOSA	4844,00	51.155,79 €	50.099,54 €	101.255,33 €	20,90	6,57
NOAIN	8354,00	103882,00 €	69.692,75 €	173.574,75 €	20,78	6,45
LOS ARCOS	1132,00	15.000,00 €	5.261,08 €	20.261,08 €	17,90	3,57



ATARRABIA	10131,00	104500,00 €	63.294,63 €	167.794,63 €	16,56	2,23
ALTSASU	7441,00	89200,00 €	32.912,34 €	122.112,34 €	16,41	2,08
CASTEJÓN	4306,00	23.500,00 €	45.612,97 €	69.112,97 €	16,05	1,72
MARTZILLA	2866,00		45.457,90 €	45.457,90 €	15,86	1,53
BERIAIN	4132,00	40.846,45 €	19.926,38 €	60.772,83 €	14,71	0,38
CINTRUENIGO	8051,00	70000,00 €	44.864,25 €	114.864,25 €	14,27	-0,06
AGOITZ	2791,00	30.853,95 €	8.823,84 €	39.677,79 €	14,22	-0,11
ZIZUR NAGUSIA	15198,00	136450,00 €	78.505,10 €	214.955,10 €	14,14	-0,19
SAN ADRIAN	6369,00	57.380,00 €	31.536,85 €	88.916,85 €	13,96	-0,37
AZKOIEN	5965,00	51.202,66 €	29.634,50 €	80.837,16 €	13,55	-0,78
LERIN	1775,00		23.448,76 €	23.448,76 €	13,21	-1,12
GARES	2920,00		36.314,35 €	36.314,35 €	12,44	-1,89
ARANGUREN	11726,00	104000,00 €	30.786,73 €	134.786,73 €	11,49	-2,84
BURLATA	19723,00	86.547,73 €	116.455,12 €	203002,85 €	10,29	-4,04
ANTSOAIN	10732,00	72.934,65 €	35.899,48 €	108.834,13 €	10,14	-4,19
BERA	3759,00	12.888,49 €	25.205,46 €	38.093,95 €	10,13	-4,20
LEITZA	3010,00	17.100,00 €	12.313,40 €	29.413,40 €	9,77	-4,56
UHARTE	7286,00	17.105,06 €	44.912,69 €	62.017,75 €	8,51	-5,82
TAFALLA	10582,00	54.690,97 €	33.215,18 €	87.906,15 €	8,31	-6,02
MURCHANTE	4135,00	18.683,50 €	9.775,30 €	28.458,80 €	6,88	-7,45
LIZARRA	13911,00	48.398,45 €	43.492,08 €	91.890,53 €	6,61	-7,72
BAZTAN	7863,00		50.879,74 €	50.879,74 €	6,47	-7,86
CASCANTE	3962,00		25.201,06 €	25.201,06 €	6,36	-7,97
BERRIOZAR	10723,00	48.213,50 €	16.257,30 €	64.470,80 €	6,01	-8,32
TUTERA	37008,00	163337,82 €	37.686,11 €	201.023,93 €	5,43	-8,90
CORELLA	8220,00		32.600,19 €	32.600,19 €	3,97	-10,36
EGUESIBAR	21556,00		79.695,49 €	79.695,49 €	3,70	-10,63
BUÑUEL	2238,00		7.431,30 €	7.431,30 €	3,32	-11,01
BERRIOBEITI	7468,00	22000,00 €		22.000,00 €	2,95	-11,38
BARAÑAIN	19853,00		44.248,17 €	44.248,17 €	2,23	-12,10



<<< Udaletako kultur zerbitzuen eredu funtzionalerantz >>>

Txostengilea: Radar Cultura KUNA - Nafarroako Kultur Kudeaketaren Profesionalen Elkartearendako 2023ko irailean.

Egileak: David Márquez Martín de la Leona eta Daniel Valtueña.

Gure esker ona: Margarida Troguet, Betisa Anda, Nieves Beloqui, Nora Bengotxea, Laura Delgado, Pilar Martínez de Olcoz eta Ana Zardoya.

Honako finantzatzaileekin eta laguntzaileekin egina:



Kuna harremana: info@gestionculturana.org Radar
Kultura harremana: info@radarcultura.es