

PLA ESTRATÈGIC DE CULTURA DE LA CIUTAT DE LLEIDA

Índex

1. Presentació: Punt i seguit de la cultura a Lleida	3
2. Introducció	4
2.1. Arquitectura del pla	4
2.2. Metodologia: Un ampli procés de reflexió	6
3. Diagnòstic	8
3.1. Resum executiu del diagnòstic	8
3.2. Resum: Elements favorables i de dificultat principals	15
3.3. Condicions pel desenvolupament del pla	15
4. Estratègia.....	17
4.1. Fonaments per una estratègia cultural a la ciutat de Lleida.....	17
4.2. Objectius estratègics	19
4.3. Eixos estratègics	20
4.4. Projectes motor i programes.....	22
EIXOS ESTRUCTURANTS.....	22
- Eix A1. L'administració de la cultura	22
- Eix A2. La comunicació de la cultura	28
- Eix A3. La governança de la cultura.....	31
EIXOS OPERATIUS.....	36
- Eix B1. Cultura de proximitat.....	36
- Eix B2. Projecció i connectivitat.....	41
- Eix B3. Producció i Indústries Culturals i Creatives	47
- Eix B4. Públics culturals	52
- Eix B5. Formació	59
- Eix B6. Memòria i patrimoni.....	62
- Eix B7. Creació artística	69
5. Mecanismes d'implementació.....	73
5.1. Reflexions prèvies a la implementació del pla	73
5.2. Mecanisme d'implementació del pla	74
5.3. Mecanisme de seguiment del pla	76

1. PRESENTACIÓ: PUNT I SEGUIT DE LA CULTURA A LLEIDA

El Pla estratègic de cultura de Lleida s'ha d'entendre com l'instrument que guiarà la vida cultural del municipi durant els propers anys. Es tracta d'un document operatiu que ha de convertir-se en un dels principals referents tant pels responsables polítics i tècnics del sector públic, com per les empreses i professionals del sector privat, les entitats i associacions culturals i la ciutadania. Tot i que no afecta només a l'Ajuntament, aquest és qui l'impulsa i qui s'hi compromet de manera més ferma.

En primera instància, el Pla estratègic de cultura de Lleida ha de suposar introduir una mirada que vagi més enllà de les urgències quotidianes, garantint una perspectiva més àmplia a l'hora de definir els objectius i les prioritats en matèria cultural. Així, ha de representar una aposta per una forma de treballar que no es basi en la inèrcia i la improvisació. Això suposa, doncs, disposar d'un document d'acord que permeti gestionar el present i projectar el futur.

Una segona virtut del Pla estratègic de cultura de Lleida és la possibilitat de reforçar la cultura com a eix central de la vida política i ciutadana del territori. Sovint, la política cultural i la cultura juguen un paper subsidiari d'altres realitats i polítiques. En canvi, el seu caràcter transversal impregna, tot i que no sigui visible ni reconegut, tots els altres àmbits que sí són protagonistes.

En tercer lloc, el Pla estratègic de cultura de Lleida partirà de la integració dels diversos agents culturals en un projecte comú. Tots aquests agents no s'han d'integrar només durant el procés d'elaboració del Pla, sinó també durant la seva implementació.

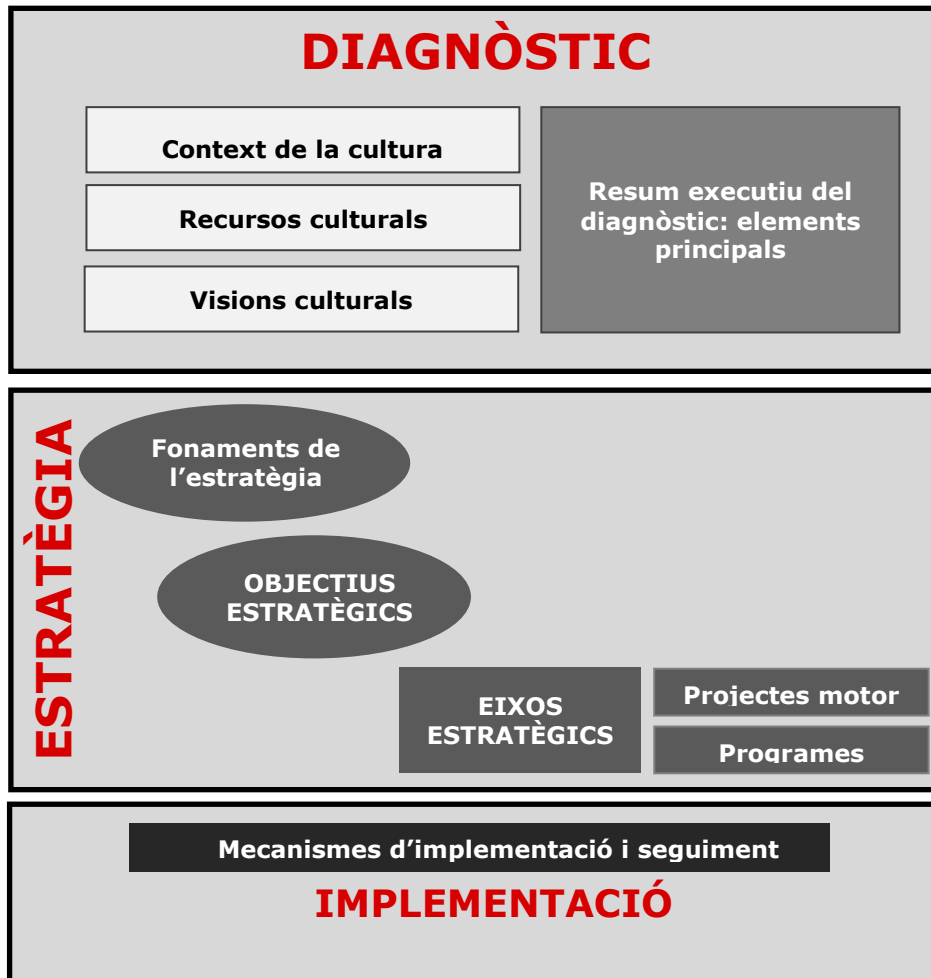
En definitiva, el pla suposa un punt i seguit per engegar una nova etapa des d'una perspectiva estratègica i global:

- ✓ Estratègica perquè supera les urgències del dia a dia i posa les condicions per a una planificació a curt, mitjà i llarg termini,
- ✓ Global perquè s'entén com un projecte de ciutat, i no només del sector o l'Ajuntament, que suposa un full de ruta construït amb les veus de tots els agents.

2. INTRODUCCIÓ

2.1. Arquitectura del pla

El següent esquema identifica l'arquitectura del pla, Es poden diferenciar 3 grans blocs: diagnòstic, estratègia i implementació.



- 1) Diagnòstic.** Els primers continguts tenen per objectiu analitzar el context del pla estratègic de cultura. Més que una fotografia es tracta d'una mirada intencionada per analitzar la realitat lleidatana des d'una perspectiva cultural. El diagnòstic compta amb:

✓ **Dades de context cultural**

El primer pas atén al context que envolta la cultura en termes geogràfics, demogràfics i socioeconòmics.

✓ **Recursos culturals**

El següent apartat identifica els recursos culturals en les dimensions principals que estructuren la vida cultural: la política cultural, els equipaments i les entitats culturals, l'activitat i la dinàmica cultural, la ocupació cultural i la comunicació de la cultura.

✓ **Visions culturals**

Finalment, es completa amb una radiografia dels interessos i les necessitats que tenen els agents i el públic cultural en diferents dimensions.

A partir de l'anàlisi en aquestes 3 dimensions, es conforma un diagnòstic executiu amb la identificació dels elements de diagnòstic principals i les condicions necessàries per al desenvolupament de l'estratègia.

2) Estratègia. La diagnosi permet formular l'estratègia de forma fonamentada. L'estratègia s'inspira principalment amb una idea clara: es tracta d'elaborar un pla que consideri l'aportació de la cultura a la ciutat.

Es tracta d'una mirada global, estratègica i a llarg termini que incorpora, també, la necessitat de treballar sobre els reptes específics, interns, del sector. Per tal que la cultura faci la seva aportació al desenvolupament de la ciutat, cal també treballar els seus aspectes interns.

L'estratègia inclou:

- ✓ **Els objectius estratègics**
- ✓ **Eixos estratègics**
- ✓ **Programes i projectes motor**

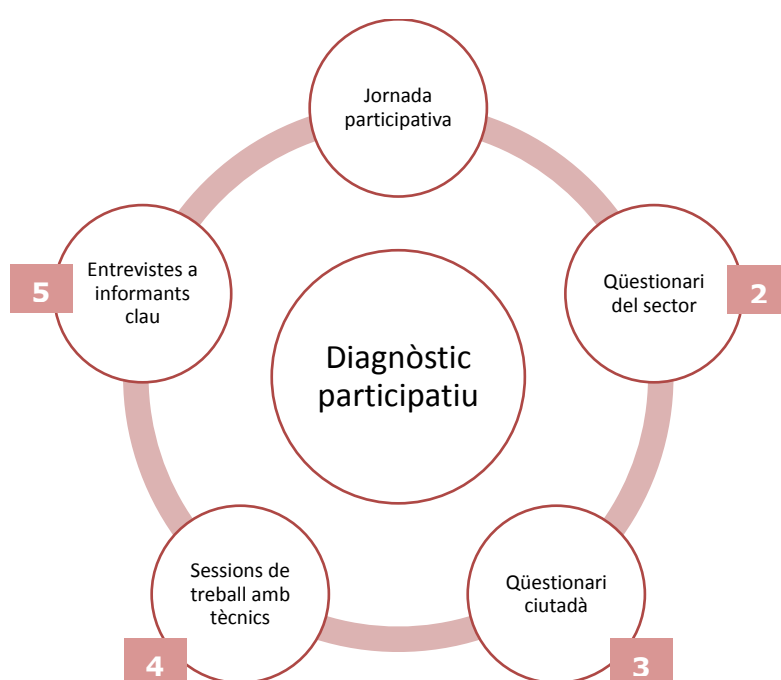
3) Implementació. Finalment, el Pla estratègic de cultura recull un apartat dedicat als mecanismes d'implementació i seguiment per al desenvolupament del pla.

2.2. Metodologia: Un ampli procés de reflexió

S'ha considerat la següent tipologia d'agents, que ha servit per definir espais i mètodes adequats per arribar-hi:

1. Públics culturals, ciutadania
2. Responsables d'entitats i associacions culturals
3. Empreses i professionals del sector cultural

Els espais de participació han estat un total de 5 (sense contar l'equip de coordinació tècnic):



A la jornada participativa es van constituir 5 taules de debat amb entre 6 i 12 persones a cadascuna. El qüestionari ciutadà va rebre un total de 78 respostes (amb un total de 149 propostes de futur), i el qüestionari del sector de 22 (i 43 propostes de futur). S'han realitzat 15 entrevistes a informants claus de diferents àmbits. A més, s'ha recollit la opinió del grup promotor en 3 àmbits principals de la cultura a Lleida a través de l'espai virtual que en recolza el funcionament i s'han realitzat 2 sessions de treballs amb els tècnics de cultura locals.

En darrera instància, el treball de gabinet ha pres importància des d'un punt de vista tècnic de desenvolupament i suport, especialment en relació a:

- Disseny dels espais de participació llistats
- Anàlisi i interpretació de dades quantitatives (dades estadístiques secundàries i qüestionaris) i qualitatives (entrevistes i taules de treball)
- Redacció d'informes, nodrits de la mirada global obtinguda i de l'experiència i el coneixement de l'equip en l'àmbit de la planificació estratègica cultural.

3. DIAGNÒSTIC

3.1. Resum executiu del diagnòstic

El diagnòstic ha caracteritzat la realitat de Lleida en un conjunt de dimensions centrals que estructuraven la vida cultural. Així s'ha pogut obtenir una mirada global per avaluar les oportunitats del context des del punt de vista del territori i la població i el desenvolupament cultural a partir dels seus recursos. Addicionalment, el procés de diagnòstic participatiu ha permès detectar visions i consideracions de dinàmica general.

Elements de diagnòstic principal			
En relació al territori	En relació a la població	En relació als recursos culturals	En relació a dinàmiques generals

En relació al territori

- **La capitalitat de Lleida.** Lleida efectua la seva capitalitat sense grans ciutats properes, el que reforça el seu paper més enllà dels límits administratius, presentant-se com la capital de ponent. Si s'observa l'àrea d'influència més propera a la ciutat destaquen 25 municipis que acumulen 58.134 habitants en municipis fronterers o molt pròxims, situats a la comarca del Segrià. Lleida és referència per d'altres municipis en multitud de serveis i recursos (sanitaris, educatius,...), també culturals.
- **Singularitat dels seus eixos de connexió.** Aquesta capitalitat té una derivada singular pel cas de Lleida. La seva situació geogràfica, combinada amb aquesta realitat urbana, la converteix en el centre de dos eixos importants: un de nord-sud que baixa a través de la vall del Segre cap a Tarragona, i un de est-oest que connecta les planes interiors. Lleida adquireix així un caràcter singular, erigint-se com una cruïlla important en tota la zona de ponent.

En relació a la població

- **Els barris de Lleida.** Fent una mirada interior, Lleida està format per un total de 21 barris. Es tracta d'un nombre elevat que amaga una complexitat deguda a la diferent evolució sociohistòrica. En aquests barris, a més a més, hi ha una distribució desigual d'entitats i equipaments.

El centre històric juntament amb la zona contigua de Pius XII-Germanor/Universitat/R Viñes-Zona alta/Clot, són la seu del 47% de les entitats. Les zones de Mariola/Turó de Gardeny, Instituts-St Ignasi/Escorxador, Cappont, Pardinyes, Balàfia i Bordeta formen un segon cercle de densitat d'entitats, reunint un 34% de les entitats.

Per àmbits, la música, el teatre i la cultura popular són un actiu important que, si bé es concentren en el primer cercle descrit, es reparteixen en un grau mig-alt pel territori.

- **La diversitat cultural.** Les dades d'immigració, però també les d'entitats relatives als recursos culturals, són prova del grau de diversitat cultural de Lleida.

Les dades del Padró Municipal apunten que a Lleida hi ha, lleugerament, una mitjana superior de població nascuda a l'estranger. Representen 1 de cada 5 ciutadans empadronats a la ciutat. La població estrangera per barris identifica una desigual distribució, que irradia des d'un centre amb un percentatge molt alt cap a barris exteriors (connectats o no a la trama urbana) amb percentatges testimonials.

La importància d'aquesta realitat es transfigura també en el pal de les entitats, donat que les associacions d'immigrants i les cases regionals conformen la majoria d'entitats (conjuntament un 33% del total d'entitats del registre municipal en l'àmbit cultural), fent palesa la riquesa cultural de la ciutat.

- **La complexitat social.** Els indicadors socioeconòmics indiquen que a la ciutat, com a la resta de municipis catalans, ha crescut la precarització i l'empobriment de la població, alimentant la diversitat de situacions de desigualtat social. De forma indicativa, entre els anys 2007 i 2013, el pes de les prestacions socials en la renda familiar disponible bruta es va multiplicar per 2 segons dades d'Idescat.

En relació als recursos culturals

- **Lleida com a ciutat creativa i cultural.** Lleida ha estat inclosa aquest 2018 en el programa europeu de monitoratge de les Ciutats Culturals i Creatives. La seva inclusió, malgrat la posició endarrerida d'entre les 168 seleccionades, és una prova de la potencialitat del sector a Lleida.

El monitoratge destaca especialment un entorn favorable degut a la presència de la Universitat, a les bones connexions i a l'amplitud de recursos culturals (en quant a llocs culturals, teatres, espectacles en viu, cinema i museus).

Aquest reconeixement consolida el diagnòstic d'una posició ben orientada la projecció i posterior consolidació en termes de ciutat cultural i creativa.

- **L'administració cultural.** L'àrea de cultura de la Regidoria de les polítiques a favor de la creativitat, la cultura, l'educació i l'esport (en endavant, per facilitar la lectura, es parlarà de Regidoria de Cultura) té un organigrama amb un total de 15 subàrees diferents, algunes identificades amb equipaments específics, algunes amb qüestions transversals i altres amb àmbits culturals específics, de manera que coexisteixen àrees de diferent naturalesa i grau d'especialització que dificulten una comunicació, coordinació i treball intern més fluid.

D'altra banda, un repàs dels programes de la Paeria vinculats a la cultura revela que molts tenen a veure amb altres regidories que no són pròpiament la de cultura (Promoció i gestió hàbitat urbà i rural i sostenibilitat, Participació ciutadana, drets civils i cooperació, Joventut i Promoció de la ciutat, del comerç, del turisme i de l'Ocupació i l'Emprenedoria). Destaquen el cas del Teatre de la Llotja i dels centres cívics donat el pes important que poden tenir en el seus àmbits, però també hi ha altres equipaments com el Castell Templer de Gardeny o el Museu del Clima i la Ciència, i programes o plans d'altres àrees que fan ús de la cultura com a eina però l'administració pròpiament cultural no hi té presència.

A nivell de pressupost es pot afirmar que existeix una aposta per la cultura, però que pot ser molt més ambiciosa. L'anàlisi amb dades del 2016 relatives al Padró i als portals de transparència de diferents municipis, indica un pes de la cultura similar, encara que lleugerament superior, a la mitjana de municipis de referència seleccionats segons la seva grandària (Mataró, Santa Coloma de Gramanet i Reus). Per a Lleida la despesa en cultura per habitant és de 46,76€, mentre pels municipis de referència és de 40,42€. En comparació amb Girona, però, el pressupost és molt inferior (99,62€), mentre és lleugerament superior, al de Tarragona (34,32€).

- **Línies d'ajuda al sector.** L'ajuda principal organitzada formalment és a través dels convenis i de la línia de subvencions Ajuts a projectes d'entitats culturals sense ànim de lucre.

El total de transferències corrents realitzades arriba a 1,2 milions d'euros aproximadament i uns 47.000 euros es destinen l'any 2017 a la línia de subvencions. El pes del convenis és, doncs, molt gran.

En relació a les subvencions, s'identifica que el projecte i la memòria són els mecanismes de valoració i d'avaluació de les subvencions. A més, la innovació i originalitat té un pes molt important, sent un requisit i formant part dels criteris de selecció. Tot i això, no hi ha jurats o comissions de selecció explícites en la convocatòria.

- **Els agents de la cultura.** La Diputació de Lleida té una presència cultural important a la ciutat, tant a nivell de pressupost com de participació en programes i iniciatives. Tot i això, no hi ha espais de treball o comunicació formals i el diagnòstic participatiu en detecta la necessitat.

Així mateix, existeixen alguns espais de coordinació dintre del sector cultural, però amb un abast limitat. Cap d'ells té un enfocament general de sector cultural sinó de subsectors (la Plataforma d'Entitats Culturals, l'ATTP, el Consell Municipal de Patrimoni) i, a diferència d'altres ciutats amb una dinàmica cultural significativa, no hi ha un consell de cultura.

- **Dotació d'equipaments per a la projecció exterior i la cohesió social.** Destaca el paper del patrimoni i la memòria en la identitat de la ciutat, però s'identifiquen equipaments de capitalitat en tots els àmbits.
 - El Teatre de la Llotja i l'Auditori Enric Granados formen un conjunt que poden ser referents en el seu àmbit a l'exterior.
 - En relació al patrimoni i els espais culturals, el Turó de la Seu vella i el Turó de Gardeny s'erigeixen com dos eixos culturals centrals de la ciutat.
 - El Magical i el Centre d'Experimentació en relació a les audiovisuals.
 - El Museu Morera, el Museu de Lleida diocesà i comarcal i el Centre d'Art La Panera també tenen capacitat per a la capitalitat.
 - Cal sumar a tot això la presència de la Universitat, que afavoreix la presència de joves, un major dinamisme cultural i un impuls de la creativitat.

En canvi, s'identifica un menor número d'equipaments que puguin reforçar efectivament el rol de cohesió social de la cultura, on destaquen actualment el Teatre de l'Escorxador, molt utilitzat per entitats i associacions i per acollir un ampli ventall d'activitats, i l'Aula Social de l'Aula Municipal de Teatre, amb una orientació pedagògica i de proximitat.

- **Absències destacades en la dotació d'equipaments.** Existeixen dos buits importants, un d'ells molt relacionat amb la cultura de proximitat. Per un costat destaca la falta de compliment del Mapa de Lectura Pública de Catalunya, que estableix els estàndards a partir de la Llei 4/1993, de 18 de març, del Sistema Bibliotecari de Catalunya. Segons aquest, la Biblioteca de Pardinyes hauria de ser ampliada o traslladada, contant actualment com a no adequada, i per arribar al estàndard segons la població del municipi calen 2 biblioteques més de proximitat (ja és compta amb la Biblioteca Pública de Lleida com a biblioteca central comarcal). Malgrat la reelaboració del Pla de biblioteques realitzada el 2012, aquest no ha encaminat la superació d'aquestes mancances.

Per altra costat, es detecta una bona xarxa de centres cívics però aquests estan conceptualitzats i gestionats sota una altra regidoria (Participació). De nou, això comporta una mancança important de cara a la cultura de proximitat i a la promoció de l'accés i la participació en la cultura.

A més a més, si bé hi ha una bona dotació d'equipaments també en aquest cas, el desenvolupament dels museus s'ha realitzat sense atendre el Pla de museus del 1996, que ha quedat obsolet malgrat l'evolució del context. Amb la nova ubicació del Museu Morera, s'han d'assentar les bases pel desenvolupament d'un mapa amb agents coordinats, en especial entre la projecció del Museu Morera com a Museu d'Art Contemporani i el Centre d'Art La Panera.

Finalment, cal notar que l'arxiu de Lleida compta amb un espai inadequat per a les seves funcions.

- **El calendari cultural anual.** En una mirada general, destaca un alt nivell d'activitat cultural i un pes important de la música i la cultura popular. A més a més, es detecta una concentració en els mesos abril/maig, primer, i octubre/novembre, segon. Tot i això, la música fa una contribució important a l'estiu (sent aquest un període flux), específicament el juliol.

- **L'aportació del sector professional.** Si bé la cultura popular i el patrimoni fan una clara aportació a la realitat cultural de la ciutat, el sector professional té una presència destacada.

S'identifiquen fires, mostres, festivals i premis en diferents àmbits. Destaquen per la seva capacitat d'impacte la Mostra de Cinema Llatinoamericà i l'Animac en l'àmbit audiovisual, i la Fira de Teatre de Titelles en les arts escèniques. El sector musical contribueix especialment a la identificació de Lleida amb els festivals, i destaquen el MUD, el Concurs Internacional de Piano Ricard Vinyes i el Festival Internacional de Jazz de Lleida. En l'àmbit de la literatura, també és important destacar els Premis Vallverdú i el Festival de poesia Internacional de Lleida.

Aquest ampli ventall d'esdeveniments en diferents àmbits, combinat amb els equipaments i mercats d'arts visuals, així com els centres d'ensenyament artístic, mostren l'amplitud i el dinamisme de la proposta cultural professional de la ciutat de Lleida, que es mou en molts terrenys.

- **El treball amb els públics.** La qüestió dels públics és recurrent en el diagnòstic participatiu. La promoció dels públics no és només una finalitat, sinó sobretot un mitjà per tal de fer efectiu el valor públic de la cultura. La cultura necessita públics on tenir impacte. El diagnòstic detecta alguns programes, portats endavant de forma independent per diferents equipaments. Així, no existeix una estratègia general que treballi per a la promoció de públics culturals.

En relació a dinàmiques de caràcter general

- **Ciutat patrimonial.** La Seu Vella és el patrimoni emblemàtic de la ciutat, com ho demostra el fet de ser candidata al patrimoni de la humanitat de la UNESCO amb una feina important al darrere per part de la societat civil. Si bé la Seu Vella ja és un gran valor, la ciutat amaga una gran riquesa patrimonial que el nou Catàleg de béns protegits ha explicat. Amb l'aprovació del nou catàleg es passa de 155 a 483 béns catalogats per ser protegits. El nou catàleg obre el camí a reivindicar el caràcter indissociable de la ciutat amb el seu patrimoni, que li dona caràcter propi amb una gran riquesa i diversitat.
- **La imatge de la ciutat.** Tenint en compte la riquesa cultural del patrimoni i la memòria de la ciutat de Lleida (que ha de considerar el potencial de la Seu Vella però posar en valor tota la resta), apareix la necessitat d'una imatge de ciutat que sigui capaç de projectar-se superant la percepció autolimitant de tenir poc

a oferir. El diagnòstic participatiu detecta la necessitat de superar una baixa autoestima respecte el valor cultural de la ciutat.

- **La comunicació de la cultura.** El diagnòstic dels recursos comunicatius de la cultura evidencia la necessitat d'una estratègia. Aquesta necessitat es veu reforçada tenint en compte la demanda transversal que existeix al respecte per part del sector, des d'entitats de cultura popular fins a professionals, passant per la mateixa Administració cultural.

Especialment important es detecta l'adaptació als reptes que planteja l'era digital. Si bé s'han fet passos en aquesta direcció, amb propostes com la aplicació Cultura Lleida, cal un treball planificat i coherent que comuniqui la cultura com un tot i ho faci de forma efectiva.

- **La voluntat de participació.** La Plataforma d'Entitats Culturals és prova de la voluntat del sector de participar de les decisions en l'àmbit cultural. Aquesta predisposició es detecta també a la jornada participativa i a les entrevistes.

Actualment els espais participatius del sector són inexistents o d'abast sectorial, limitat, i cal donar una resposta efectiva i global. La falta d'un òrgan com un Consell de Cultura a una ciutat amb els recursos i la dinàmica cultural de Lleida és important.

- **Optimització dels equipaments culturals actuals.** La necessitat d'un major aprofitament dels equipaments i els espais actuals, tal com ho és la visió sobre la comunicació, és transversal a diferents agents, des de l'àmbit de les arts en viu fins a la cultura popular. Lleida disposa d'una gran quantitat de recursos que poden contribuir adequadament en dinamitzar i facilitar l'activitat en direccions específiques, des de l'associacionisme que demana espais de reunió, magatzem i assaig fins al sector professional que busca recolzament a través d'espais, assessorament i recursos tècnics, i no només diners.

3.2. Resum: Elements favorables i de dificultat principals

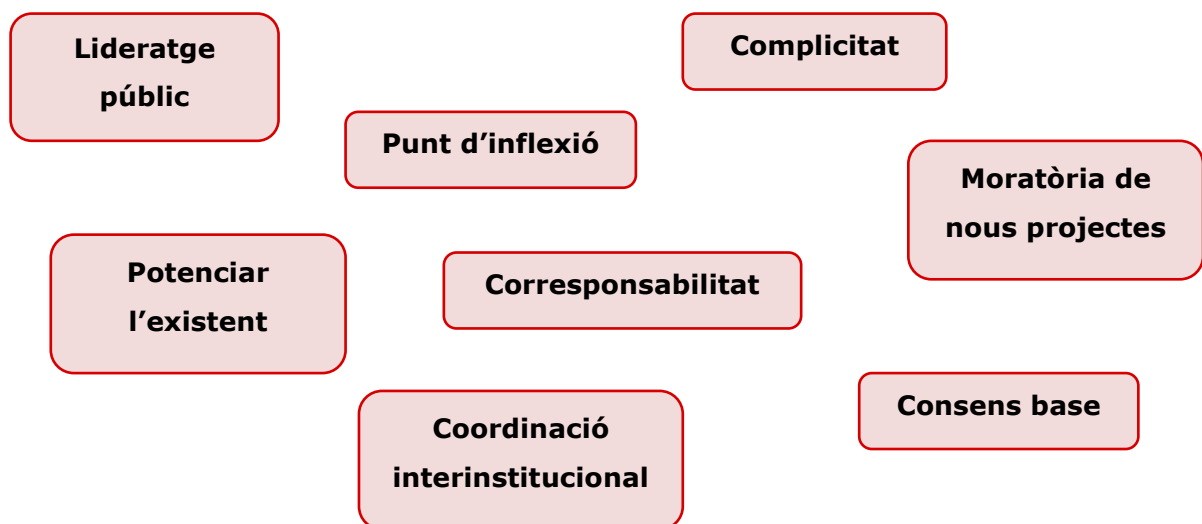
Elements favorables	Elements de dificultat
<ul style="list-style-type: none">> Sense altres grans ciutats properes, Lleida és un referent i una capital forta> Una identitat potent> La Universitat com a oportunitat per a la cultura> El patrimoni cultural de Lleida> Un nivell alt d'activitat cultural i les entitats tenen molta presència en el calendari cultural> Infraestructures rellevants culturals en tots els àmbits> Uns recursos públics per a la cultura homologables a d'altres realitats comparables> Els festivals i el teatre familiar tenen un pes important a la ciutat> Una realitat sectorialment equilibrada	<ul style="list-style-type: none">> Baixa autoestima que afecta la projecció> Dificultat en fer arribar un relat global de la política cultural pública> Percepció general d'unes estratègies comunicatives millorables> Consensos difícils des de diferents perspectives de manera que es generen desconfiances entre els agents> Insuficient reconeixement del patrimoni cultural de la ciutat> Una estructura tècnica municipal que –tot i el seu potencial- se sent poc valorada> Dèficit en l'àmbit de biblioteques i lectura pública> Dificultat per ampliar públics

3.3. Condicions pel desenvolupament del pla

L'èxit del pla no depèn només dels seus programes. Consideracions de diversa naturalesa s'han de tenir en compte per tal que tota la maquinària necessària funcioni de forma suau i fluida:

- ✓ **Lideratge públic.** Es bàsic mantenir en perspectiva el paper que juga l'administració pública, que ha de contribuir a donar l'empenta necessària al desenvolupament. El lideratge ha de ser mirada global i dinamització, tant del pla i els seus programes (portant a terme les accions necessàries) com dels agents implicats.

- ✓ **Corresponsabilitat.** El lideratge públic ha de vetllar justament perquè els agents del sector, en cada programa i des d'una òptica global, es facin seus els objectius i es comprometin amb el treball.
- ✓ **Complicitat amb els agents del sector.** La complicitat amb els agents del sector enllaça amb aquesta necessària corresponsabilitat, facilitant l'entesa i el treball.
- ✓ **Cert grau de consens.** El consens al voltant del pla i el seu significat més estratègic ha de ser present a tots els nivells, inclosa la resta de regidories de l'Ajuntament.
- ✓ **Punt d'inflexió.** Per a trencar amb les dinàmiques marcades pel dia a dia i u desenvolupament previ sense pauta, el pla ha de suposar un punt d'inflexió en el desenvolupament de la cultura en les seves diverses dimensions.
- ✓ **Moratòria de nous projectes, potenciar l'existent.** En el moment actual de la vida cultural a Lleida, amb un context molt favorable donada l'activitat, els projectes i els agents que ja existeixen, el punt d'inflexió té una traducció més precisa: aturar nous projectes per endreçar i potenciar l'existent.
- ✓ **Coordinació interinstitucional.** La coordinació entre la Paeria, la Diputació i la Generalitat, institucions que participen en diverses formes de la vida cultural a la ciutat, és un requisit per un desenvolupament de la cultura coherent i potent.



4. ESTRATÈGIA

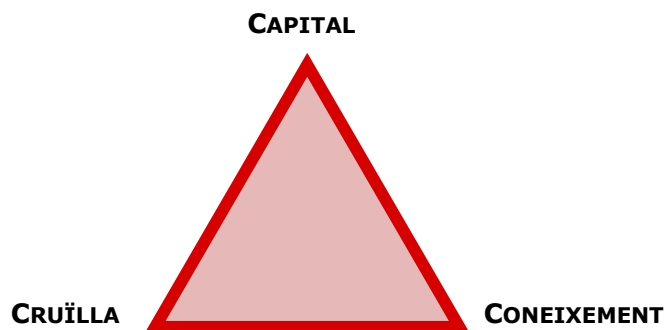
4.1. Fonaments per una estratègia cultural a la ciutat de Lleida

La cultura es desenvolupa sempre en un context específic, en aquest cas en el context de la ciutat de Lleida. El pla estratègic es proposa bastir la ciutat amb una estratègia cultural pròpia. Per això, és important partir dels tres elements que singularitzen la ciutat i, a partir d'aquests, inspirar l'estratègia.

Es tracta de 3 elements que no són necessàriament culturals (tot i que tenen una traducció en el pla cultural), sinó de ciutat:

✓ **Lleida és capital, és cruïlla i és coneixement**

No són tan sols elements que descriuen Lleida, sinó que apunten a la seva projecció. Són alhora elements d'identitat, però també identifiquen voluntats. Expressen virtuts que cal potenciar, serveixen per inspirar l'estratègia. Si bé existeixen interrelacions entre les realitats que apunten, cada idea apunta a un espai específic:



Lleida és capital

La ciutat de Lleida exerceix efectivament de capital, no només a nivell administratiu. Ho és tant per les importants infraestructures que alberga com pel dinamisme que genera tant en el pla econòmic com social, així com per la gran quantitat d'agents motor en diferents àmbits.

La voluntat de Lleida ha de ser contribuir al territori acceptant i desenvolupant el seu rol de capital, de motor i de referent. No tan sols ha de ser un pol d'atracció, sinó

també d'irradiació. Lleida és la capital de ponent, d'altres ciutats mitjanes i grans, anant molt més enllà dels límits administratius.

Lleida és cruïlla

La ubicació geogràfica de la ciutat la vinculat històricament amb un conjunt de territoris. A part del seu rol a ponent, Lleida és cruïlla en un eix nord/sud (per la vall del Segre, cap a l'Aran i cap al sud amb Tarragona i València) i també est/oest (amb les planes interiors) en una posició fronterera amb l'Aragó. Lleida dirigeix la seva mirada en múltiples direccions, el que li confereix una identitat singular.

De nou, ser cruïlla no descriu senzillament una realitat històrica i geogràfica, sinó que també projecta un caràcter singular i identifica un paper per a la ciutat. El fet de ser cruïlla identifica un projecte de ciutat i ha de servir com a mecanisme de singularització, ja sigui per a explicar-se i projectar-se a l'exterior com per generar pertinença a nivell intern.

Lleida és coneixement

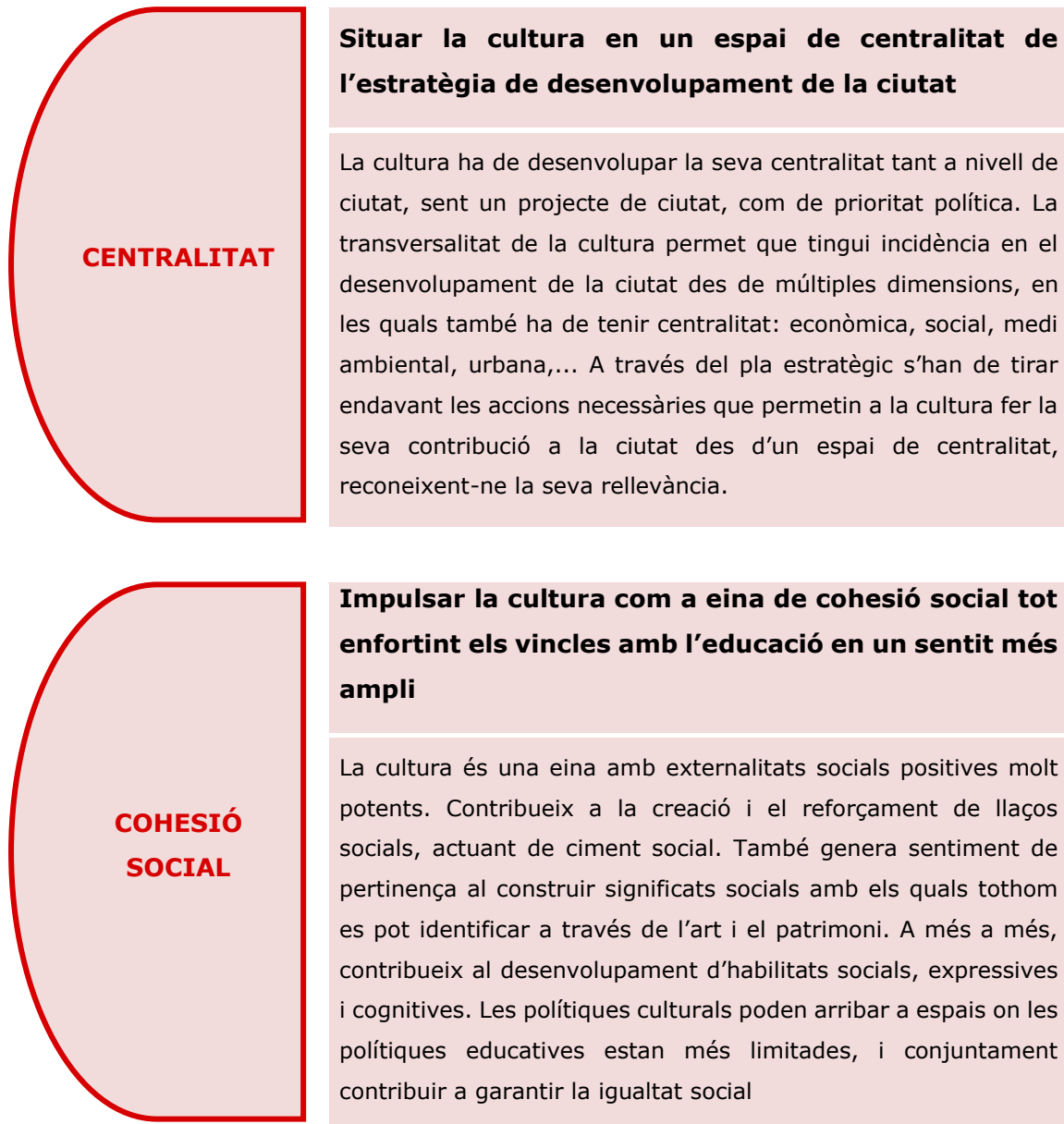
La presència de la universitat ha significat l'obertura i l'aprofitament del coneixement, enriquint la ciutat i reforçant el seu caràcter tant de capital com de cruïlla. A més, la memòria i el patrimoni com a portes al coneixement són un tret característic de la ciutat, que compta amb una bona diversitat de recursos en aquest sentit.

El coneixement, tant la transmissió com la generació, són elements diferencials que tenen presència a Lleida i en conformen el seu caràcter i les seves possibilitats de ser. Una prova n'és la inclusió de la ciutat al programa de monitoratge europeu de les anomenades ciutats culturals i creatives, selecció de la que ara Lleida també en forma part.

4.2. Objectius estratègics

Si bé el pla s'inspira i vol reforçar els elements de ciutat identificats com a fonaments de l'estratègia, els seus objectius estratègics es refereixen específicament a la cultura en si mateixa.

Els diferents projectes estratègics i programes que alimenten els eixos estratègics es dirigeixen, a partir dels seus propis objectius operatius, a crear les condicions per:



Aquest pla, com a document clar, compartit i amb visió global i a llarg termini ha de contribuir, superant els diferents reptes culturals, a l'assoliment d'aquests objectius estratègics.

4.3. Eixos estratègics

Per tal d'articular adequadament les accions en la multiplicitat d'àmbits d'actuació a la ciutat de Lleida per tal de complir amb els objectius estratègics, es plantegen eixos estructurants i eixos operatius: Els eixos estructurants es dirigeixen a resoldre qüestions globals de sector i els eixos operatius desenvolupen potencialitats ubicades en dimensions específiques.

[A] EIXOS ESTRUCTURANTS	[B] EIXOS OPERATIUS
Eix A1. L'administració de la cultura	Eix B1. Cultura de proximitat
Eix A2. La comunicació de la cultura	Eix B2. Projecció i connectivitat
Eix A3. La governança de la cultura	Eix B3. Producció i indústria cultura i creativa
	Eix B4. Públics culturals
	Eix B5. Formació
	Eix B6. Memòria i patrimoni
	Eix B7. Creació artística

El diferents eixos estaran composts per projectes motor (PM) i programes. Els primers tenen a veure amb qüestions estratègiques específiques, mentre els segons tenen un caire més heterogeni i global. Cadascun té una fitxa amb:

- Nom
- Antecedents
- Objectiu
- Descripció
- Fites operatives
- Agents implicats

La següent pàgina ofereix una vista global:

A	Eixos estructurants	Eix A1: L'administració de la cultura	<ul style="list-style-type: none"> » Lideratge i transversalitat (PM) » Noves eines de gestió » Sistema d'ajudes al sector
		Eix A2: La comunicació de la cultura	<ul style="list-style-type: none"> » Pla de comunicació de la cultura a Lleida (PM) » Calendari cultural anual
		Eix A3: La governança de la cultura	<ul style="list-style-type: none"> » Consell de Cultura de Lleida (PM) » Espai de trobada del sector » Comissions de festes
B	Eixos operatius	Eix B1: Cultura de proximitat	<ul style="list-style-type: none"> » Pla de biblioteques (PM) » Programa marc per a la xarxa de centres cívics » Suport a la cultura popular » Cultura i educació
		Eix B2: Projecció i connectivitat	<ul style="list-style-type: none"> » Equipaments de capitalitat (PM) » Ciutat de festivals (PM) » Lleida: Motor cultural del territori » Turisme i cultura
		Eix B3: Producció i indústria cultural i creativa	<ul style="list-style-type: none"> » Clúster de teatre infantil (PM) » Centre de producció audiovisual Magical (PM) » Impuls de les ICC
		Eix B4: Públics culturals	<ul style="list-style-type: none"> » Joves i cultura: públics en formació (PM) » Estratègies de promoció de públics » Sistema de dades centralitzat
		Eix B5: Formació	<ul style="list-style-type: none"> » Formació artística superior (PM) » Els professionals de la cultura
		Eix B6: Memòria i patrimoni	<ul style="list-style-type: none"> » Pla de museus (PM) » Arxiu de la ciutat » Senyalització cultural de la ciutat i patrimoni immaterial » Seu Vella » Patrimoni literari
		Eix B7: Creació artística	<ul style="list-style-type: none"> » Residències artístiques a Lleida » Creació local emergent

4.4. Projectes motor i programes

EIXOS ESTRUCTURANTS

- Eix A1. L'administració de la cultura

Els mecanismes de la gestió i d'administració pública de la cultura necessiten ser repensats per tal de generar una estructura capaç d'engrescar els professionals públics de la cultura i treure el màxim rendiment de les diferents àrees de treball i decisió. Per a dotar la cultura d'un espai de centralitat cal revertir les dinàmiques de treball adquirides per inèrcia i posar la mirada més enllà, en línia amb aquest pla estratègic.

Els objectius d'aquest eix són:

- ✓ Posar les condicions per desenvolupar la centralitat de la cultura
- ✓ Establir noves dinàmiques de treball

Visió general de l'Eix		
Projecte motor	Programa	Programa
Lideratge i transversalitat	Noves eines de gestió	Sistema d'ajudes al sector

[Projecte motor]	Nom	Lideratge i transversalitat
	Antecedents	Un creixement de la vida cultural sense cap full de ruta clar ha propiciat que una multiplicitat d'equipaments i programes culturals s'hagin desenvolupat fora de l'abast de l'administració pròpiament cultural. Si bé això és prova de la transversalitat de la cultura i l'aportació que pot fer des d'una posició de centralitat, suposa una anomalia i un obstacle a un desenvolupament cultural coherent i que tregui el millor de la cultura.
	Objectiu	<ul style="list-style-type: none"> » Impuls de la presència de l'administració cultural en els principals projectes de ciutat i en els equipaments i programes culturals que es troben fora de la dependència de la Regidoria de Cultura
	Descripció	<p>Aquest projecte motor es mou en dos direccions. De forma enfocada projectes de ciutat, primer, i a equipaments culturals en els que l'administració cultural no té incidència, segon:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Per un costat, s'ha de potenciar des de la pròpia regidoria el posicionament de la cultura en els principals projectes de ciutat, identificant quins són, establint els contactes necessaris i mobilitzant els recursos humans i materials corresponents. > Per l'altre, és necessari encetar els passos necessaris per fer que l'administració cultural tingui pes en la gestió d'equipaments culturals que són centrals per a la vida i el desenvolupament cultural.
	Fites operatives	<ul style="list-style-type: none"> — Contribuir als programes municipals principals — Preferentment, actuar per situar el Teatre de la Llotja sota dependència de la Regidoria de Cultura

Nom	Noves eines de gestió
Antecedents	En l'actualitat, existeix una compartimentació en l'organigrama que, en absència de mecanismes de comunicació, genera una acció poc coordinada i una manca de lideratge que impedeix millorar resultats. En bona part, és resultat d'un desenvolupament cultural sense pauta prèvia ni avaluació posterior.
Objectiu	<ul style="list-style-type: none"> » Agilització i millora de l'eficàcia dels mecanismes i les dinàmiques de treball intern de l'administració cultural » Establiment de la planificació estratègica com el procés de treball estàndard dintre l'administració cultural
Descripció	<p>La revisió i els canvis en el funcionament intern de la regidoria s'han de moure en 3 direccions.</p> <p>En primer lloc, cal considerar tot un conjunt d'aspectes operatius que promoguin espais de comunicació interna i coordinació, d'autonomia i de lideratge en el si de la regidoria. Aquests espais de trobada han de propiciar el contacte entre idees i la innovació.</p> <p>En segon lloc s'ha de dissenyar les línies bàsiques de la planificació estratègica per poder instaurar-la com una pràctica habitual. Cal redactar una guia que inclogui la diagnosi, la definició d'objectius estratègics, la concreció d'un nivell més operatiu, la calendarització i l'avaluació com a blocs centrals. En aquest mateix sentit, el mateix pressupost ha de ser una eina de planificació.</p> <p>Finalment, en tercer lloc, cal destacar la necessitat de planificar estratègicament en relació a:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Les biblioteques: Recuperar i actualitzar el Pla de biblioteques (Eix B1) > Els museus: Recuperar i actualitzar el Pla de museus (Eix B6)

		<ul style="list-style-type: none"> > Els centres cívics: Elaborar un programa marc per als centres cívics en coordinació amb la Regidoria de Participació) (Eix B1) > La compactació Llotja-Escorxador-Auditori: Planificar els rols de cadascun i actuar de forma coherent i coordinada considerant-ne els seus papers.
	<p>Fites operatives</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Consell de direcció: Establiment d'un "consell de direcció" on els membres van més enllà dels interessos de la seva pròpia àrea, amb una implicació global en el desenvolupament de la cultura — Definició dels graus d'autonomia per als equipaments i els seus responsables per tal de desenvolupar les accions necessàries — Formalització dels moments i els mecanismes de comunicació necessaris entre les diferents àrees de la regidoria — Guia pròpia per a la planificació estratègica — Documents estratègics dels equipaments apuntats

[Programa]	Nom	Sistema d'ajudes al sector cultural
	Antecedents	<p>Els darrers anys les subvencions en matèria cultural s'han atorgat sense seguir uns criteris estratègics clars i sovint el mecanisme no ha estat la concurrència competitiva davant d'una comissió de selecció. La complexitat del sector cultural i la voluntat de planificació estratègica requereix definir com l'administració pública ha d'estimular el sector utilitzant les subvencions com a eina, però no només tal com demana el sector. L'Ajuntament ha adquirit recentment el compromís de recuperar el pla estratègic de subvencions de l'any 2008.</p>
	Objectiu	<p>» Rellançament d'un sistema integral d'ajudes al sector</p> <p style="text-align: center;"><i>(Continua a la següent pàgina)</i></p>

Descripció

El pla estratègic de subvencions ha de ser una peça més dintre d'un conjunt més ampli de mesures d'ajuda al sector cultural que, impulsat sota aquest pla, s'ha de basar en les següents directrius:

1. S'han de diferenciar les línies d'ajuda a agents amateurs de professionals.
2. S'han d'establir convocatòries tant en els àmbits de les entitats com de creadors i indústries culturals o creatives.
3. S'han d'introduir criteris de retorn social i d'avaluació en totes les subvencions.
4. Les subvencions s'han de concedir en processos de concurrència competitiva i amb l'avaluació d'un jurat rotatori per tal d'assegurar una major qualitat de l'oferta subvencionada.
5. S'han de considerar fórmules d'ajuda diferents a la subvenció monetària, que incloguin la cessió d'espais i recursos tècnics, el suport en espècies, l'assessorament,... de forma adequada segons les necessitats de diferent naturalesa de les entitats, els creadors i les indústries culturals o creatives.
6. S'ha de potenciar el treball per projectes en vistes de la seva consolidació, iniciant col·laboracions amb entitats o empreses culturals en projectes concrets segons el seu interès públic.

La següent graella exemplifica l'estructura base del sistema integral d'ajudes al sector:

	Entitats	Creadors	ICCs
Subvencions			
Altres ajudes no monetàries			

Fites operatives

- Pla estratègic de subvencions
- Replantejament dels convenis
- Catàleg públic d'ajudes al sector cultural

- Eix A2. La comunicació de la cultura

La comunicació de la cultura és un dels reptes principals plantejats per tots els agents del sector cultural. La comunicació de la cultura no soluciona la qüestió dels públics de la cultura, però és una part important i, en especial, una condició prèvia que cal assegurar que funciona de forma efectiva, fent arribar al missatge a qui toca i quan toca.

Els objectius d'aquest eix passen per:

- ✓ Establir referents informatius de la cultura a Lleida
- ✓ Assegurar l'efectivitat de la comunicació

Visió general de l'eix	
Projecte motor	Programa
Pla de comunicació de la cultura	Calendari cultural anual

[Projecte motor]	Nom	Pla de comunicació de la cultura a Lleida
	Antecedents	L'àmbit digital ha esdevingut el territori principal de la comunicació. Actualment es detecten multiplicitat de canals, propiciant una comunicació poc unificada. La demanda de millorar la comunicació de la cultura és transversal a tots els agents, inclosa la ciutadania.
	Objectiu	» Adaptar l'estratègia comunicativa global de la cultura
	Descripció	<p>El pla ha de contemplar tant el procés de comunicació d'activitat pròpia de l'Ajuntament com de terceres parts o privada (entitats, creadors, activitats impulsades per empreses culturals,...), i ha de contribuir a crear un relat conjunt de la cultura, evitant la comunicació independent de projectes.</p> <p>S'ha d'elaborar amb tots els agents implicats, tant els apuntats anteriorment com el propi departament de comunicació.</p> <p>L'objectiu del pla de comunicació ha de ser doble: S'han d'establir referents clars tant pels receptors de la informació com pels emissors. Així:</p> <ul style="list-style-type: none"> > De cara als receptors, s'han de construir canals comuns als mitjans principals (Facebook, Twitter,...). > De cara als emissors (entitats, creadors, empreses, altres àrees de l'Ajuntament): s'ha d'unificar a través d'un únic canal la comunicació de la informació.
Fites operatives	<ul style="list-style-type: none"> — Establiment de mecanismes consensuats per a la circulació de la informació — Dissenyar perfils de Lleida Cultura a Facebook i Twitter com a referents d'informació i difusió cultural general — Renovar la app i la web amb noves dinàmiques d'actualització 	

[Programa]	Nom	Calendari cultural anual
	Antecedents	Com ha apuntat el diagnòstic, l'estiu i l'hivern són mesos especialment fluixos pel que fa a l'activitat cultural. Especialment a l'estiu, la ciutadania elabora una demanda més concreta d'oferta cultural. La qüestió del calendari combina un tema d'oferta i un de comunicació.
	Objectiu	» Distribució coherent i equilibrada de la oferta cultural al llarg de l'any
	Descripció	Una distribució coherent ha de començar per estudiar l'oferta cultural, detectant no només quan hi ha més o menys activitat (quins buits hi ha, especialment) sinó el seu impacte i interès estratègic per a la ciutat i el sector. Amb aquest exercici, la vista ha d'estar posada en poder crear hàbits a partir de la comunicació d'un calendari marcat amb fites estratègiques que estructurin l'any cultural.
	Fites operatives	<ul style="list-style-type: none"> — Explicar el calendari cultural anual a la pàgina web de forma breu i concisa — Contribuir a la construcció d'un relat per comunicar (en relació al projecte motor de Pla de comunicació de la cultura) — Proposar els canvis necessaris per un calendari anual més equilibrat

- Eix A3. La governança de la cultura

Una de les dificultats detectades pel desenvolupament fluït de les diferents dinàmiques culturals té a veure amb el distanciament entre diferents agents (entitats, Ajuntament, professionals i ciutadania). La falta de coneixement i comunicació propicia un tancament i un allunyament que suposen un entrebanc per al treball conjunt i la col·laboració.

Els objectius d'aquest eix tenen a veure amb:

- ✓ Promoure consensos amb una mirada que vagi més enllà de les conjuntures
- ✓ Facilitar l'apoderament d'entitats, professionals i ciutadania en el desenvolupament cultural

Visió general de l'eix		
Projecte motor	Programa	Programa
Consell de Cultura de Lleida	Espai obert de trobada del sector	Comissions de festes

Nom	Consell de Cultura de Lleida
Antecedents	La ciutat de Lleida no compta amb un òrgan propi en matèria cultural que, per tal de generar un major impacte de la cultura, afavoreixi la transparència, el contacte entre agents i la incidència del sector en l'administració pública de la cultura. A més, es tracta d'una demanda existent entre membres del sector, detectada en el procés de diagnòstic.
Objectiu	» Constituir un òrgan participatiu propi
Descripció	<p>El Consell de Cultura de Lleida haurà de ser representatiu del sector i s'obrirà a tots els agents culturals (entitats, creadors, sector empresarial i administració pública).</p> <p>El Consell de Cultura haurà de jugar un paper prescriptiu des de la seva autoritat moral. A través del seu vincle amb aquest propi pla es desenvoluparà aquest caràcter del Consell.</p> <p>Haurà de ser representatiu transcendent la lògica purament sectorial.</p> <p>El Consell de Cultura de Lleida podrà crear comissions permanents i grups de treball puntuals segons es consideri convenient.</p> <p>El Consell de Cultura de Lleida es reunirà en ple 2 vegades l'any com a mínim, mentre comissions i grups de treball es reuniran i s'organitzaran segons les pròpies necessitats.</p> <p>La Paeria jugarà un paper de recolzament i dinamització del Consell de Cultura de Lleida, assumint les funcions de secretaria (convocatòries, materials necessaris per al treball dels punts de l'ordre del dia, actes de les reunions, reserva d'espais,...).</p>

		<p>Com s'especifica a la secció d'implementació, el Consell de Cultura de Lleida tindrà un rol central en el desenvolupament d'aquest pla estratègic.</p> <p>El consell haurà de tenir com a mínim les següents tasques:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Posarà atenció al desenvolupament de l'activitat cultural de la ciutat > Fomentarà la participació de persones i entitats en qüestions que afectin el desenvolupament cultural de la ciutat > Contribuirà a la coordinació del sector cultural a diferents nivells > Serà consultat per òrgans de l'Ajuntament, estudiant i assessorant en matèria cultural > Proposarà a l'Ajuntament idees de planificació o programació d'accions culturals
	<p>Fites operatives</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Elaborar la proposta de disseny del Consell de Cultura de Lleida — Convocar una primera reunió oberta per a constituir el Consell de Cultura de Lleida — Constituir el Consell de Cultura de Lleida

[Programa]	Nom	Espai obert de trobada del sector
	Antecedents	L'antecedent de la Plataforma d'Entitats Culturals, així com les valoracions de la jornada oberta de diagnòstic realitzada sota el procés d'elaboració d'aquest pla, posen de manifest la necessitat que té el sector de generar coneixement i confiança entre les parts. A més, el sector té una clara voluntat participativa.
	Objectiu	» Crear un espai comú de trobada per al debat i el seguiment obert del sector
	Descripció	Impulsades pel Consell de Cultura de Lleida amb el suport de la Paeria, i per tal de superar els seus propis límits, es proposen unes jornades obertes bianuals per dialogar sobre l'estat del sector. Ha de servir per establir un moment comunicatiu entre les diferents parts, propiciant la generació de nous projectes, idees i contactes, i per alimentar l'acció del Consell de Cultura de Lleida i de la Paeria.
	Fites operatives	— Organitzar la primera jornada del sector cultural com a màxim dos anys després de la presentació d'aquest pla

[Programa]	Nom	Comissions de festes
	Antecedents	Les festes populars són una part important de l'associacionisme i de la vida cultural de la ciutat. Si bé moltes persones estan involucrades en el seu desenvolupament, el diagnòstic participatiu ha detectat valoracions negatives en els canals per vehicular la seva participació en la planificació de les festes populars.
	Objectiu	» Millora de la participació i la coordinació en la preparació de les principals festes de cultura popular
	Descripció	<p>Les comissions de festes han de servir per vehicular la participació dels agents culturals involucrats en l'organització de les festes. És important delimitar adequadament les funcions de les comissions de festes i convertir-les en espais de coresponsabilitat.</p> <p>S'han de constituir en aquells espais en què actuen tant la Paeria com les entitats.</p> <p>Com a orientació general, han servir de taules de disseny, coordinació i negociació en un àmbit operatiu i també estratègic. En aquest sentit, les comissions de festes han de servir per:</p> <ul style="list-style-type: none"> > La producció anual de les festes, resolent els aspectes logístics i tècnics en una dimensió més operativa > La visió global i a llarg termini en una dimensió estratègica, fent valoracions anuals i del context per millorar les festes
Fites operatives	<ul style="list-style-type: none"> — Constitució, o renovació fent un punt d'inflexió estratègic, de les comissions en les festes principals de la ciutat. 	

EIXOS OPERATIUS

- Eix B1. Cultura de proximitat

Un dels valors de la cultura es vehicula a través de la proximitat. És a dir, a través dels projectes de desenvolupament comunitari i l'animació sociocultural. A través de la cultura i l'art es pot per transformar la realitat de les persones i els seus entorns a través de la seva participació activa. És la vessant més social de la cultura i els seus objectius tenen a veure amb oferir uns serveis culturals dirigits específicament a les persones, a la ciutadania.

Els objectius d'aquest eix, d'aquesta manera, són:

- ✓ Millorar els recursos culturals de proximitat de la ciutat de Lleida
- ✓ Donar suport a l'associacionisme com a forma de generació de cultura de proximitat

Visió general de l'eix			
Projecte motor	Programa	Programa	Programa
Pla de biblioteques	Programa marc per als centres cívics	Suport a la cultura popular	Cultura i educació

[Projecte motor]	Nom	Pla de biblioteques
	Antecedents	Malgrat els intents passats, Lleida continua sense complir amb els estàndards del Mapa de Lectura Pública de Catalunya (marcats a través de la Llei 4/1993, de 18 de març, del Sistema Bibliotecari de Catalunya) i no conta amb una xarxa de biblioteques suficient per donar servei a tota la població. Es tracta d'una mancança important tenint en compte que les biblioteques són, cada cop més, la porta d'entrada a la cultura per a un públic nombrós.
	Objectiu	<ul style="list-style-type: none"> » Dotar la ciutat d'un pla de biblioteques » Solució de les mancances actuals en l'àmbit de la lectura pública
	Descripció	<p>El Pla de biblioteques ha de servir per dotar la ciutat de Lleida dels recursos estàndards segons el Mapa de Lectura Pública de Catalunya.</p> <p>Les biblioteques s'han de transformar en un agent clau per generar dinamisme cultural des de la perspectiva de la cultura de proximitat, oferint oportunitats d'accés a la cultura de forma descentralitzada.</p>
	Fites operatives	<ul style="list-style-type: none"> — Contactar amb les biblioteques per debatre els punts de partida per l'elaboració del nou pla — Encarregar o redactar el nou Pla de biblioteques — Posar en marxa el Pla de biblioteques

[Programa]	Nom	Programa marc per a la xarxa de centres cívics
	Antecedents	A la ciutat de Lleida existeix una xarxa important de centres cívics, amb presència al llarg i ample de la ciutat. En el moment actual, els centres cívics són equipaments públics de proximitat amb una funció cultural clau, essencials per al desenvolupament comunitari i la cultura de proximitat.
	Objectiu	» Impuls de l'aportació dels centres cívics a la vida cultural des de la proximitat
	Descripció	<p>Des de la Regidoria de Cultura s'ha d'impulsar conjuntament amb la Regidoria de Participació Ciutadana un programa marc per a la xarxa de centres cívics que els situï com els agents culturals de proximitat principals. Els centres cívics són equipaments públics que han de poder desenvolupar la seva funció cultural, pel que cal elaborar una estratègia global clara i ben enfocada.</p> <p>Els centres cívics han de ser considerats claus com a:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Agents promotors d'una participació cultural activa de les persones, facilitant l'accés a la cultura i la seva expressió i desenvolupament creatiu. > Facilitador de la vida associativa i la participació ciutadana. > Generadors de processos d'identificació col·lectiva i de vertebració dels barris a la ciutat a través de la dimensió cultural.
	Fites operatives	— Redactar el programa marc per a la xarxa de centres cívics

[Programa]	Nom	Suport a la cultura popular
	Antecedents	La cultura popular representa un gruix important de la vida cultural de Lleida. La cultura popular i l'associacionisme ciutadà estan íntimament relligats, i promouen la cultura de proximitat facilitant la participació, l'apoderament i la identificació col·lectiva.
	Objectiu	» Impulsar i promocionar la cultura popular
	Descripció	<p>Si bé és un dels seus valors afegits a nivell social, el voluntariat que caracteritza les entitats de cultura popular provoca sovint dificultats al seu desenvolupament. A part d'aquelles mesures incloses en el programa de sistema d'ajudes al sector (Eix A1), cal considerar contribuir a la promoció del sector a nivell general.</p> <p>Per això, es proposen mesures específiques en la línia de millorar el registre d'entitats, de facilitar l'establiment de referents regulars que tenen dintre de l'administració per obtenir assessorament i informació, i en dinamitzar la promoció del sector amb projectes a les escoles i a l'espai públic.</p>
	Fites operatives	<ul style="list-style-type: none"> — Realitzar una reunió per a recollir les necessitats de les entitats en relació a aquest suport — Posar en marxa els recursos necessaris — Consensuar una estratègia de visibilització de la feina de les entitats de cultura popular (A través d'una jornada o mostra, d'una campanya comunicativa,...)

[Programa]	Nom	Cultura i educació
	Antecedents	La comunicació de la cultura des d'un sentit ampli ha de significar també la promoció de la cultura i del seu valor propi. Actualment no hi ha iniciatives de promoció de la cultura aprofitant els recursos educatius de la ciutat.
	Objectiu	» Enfortiment del tàndem entre cultura i educació pels instituts i les escoles de Lleida
	Descripció	<p>Es proposa enfortir aquest tàndem a partir del treball en dues direccions:</p> <ul style="list-style-type: none"> > És necessari definir un programa general de serveis per les escoles i els instituts per part de la Regidoria de Cultura, contemplant tant els serveis pedagògics dels museus com les sortides i tallers culturals que es poden oferir a través dels equipaments escènics. Per a la seva redacció, l'intercanvi amb la Regidoria d'Educació ha d'afavorir el disseny d'un programa més atractiu per les escoles. > A més a més, s'ha d'impulsar la col·laboració amb les AMPA per tal d'oferir un programa d'activitats extraescolars artístiques. De forma interessant, s'ha de considerar programar aquestes activitats amb artistes i creadors locals.
	Fites operatives	<ul style="list-style-type: none"> — Constituir un equip encarregat de <ul style="list-style-type: none"> ○ Redactar el catàleg en contacte amb la Regidoria d'Educació ○ Articular una proposta d'activitats extraescolars en col·laboració amb els creadors i artistes locals professionals

- Eix B2. Projectió i connectivitat

Cada cop la cultura s'ha pensat també com una eina per a millorar la imatge i l'atractiu de les ciutats, per a projectar-les a l'exterior dels seus límits municipals. L'activitat cultural és un recurs únic per a diferenciar-se i singularitzar una proposta pròpia, propiciant d'aquesta manera una combinació de major dinamisme cultural i econòmic a través de l'estímul del sector cultural i l'atracció de visitants culturals.

L'objectiu d'aquest eix té a veure amb:

- ✓ Desenvolupar el potencial de projecció de la ciutat que ofereix l'activitat cultural de Lleida
- ✓ Millorar la connectivitat de la ciutat amb l'exterior

Visió general de l'eix			
Projecte motor	Projecte motor	Programa	Programa
Equipaments de capitalitat	Ciutat de festivals	Lleida: Motor cultural del territori	Turisme i cultura

[Projecte motor]	Nom	Equipaments de capitalitat
	Antecedents	Com ha identificat el diagnòstic, la ciutat de Lleida compta amb equipaments que poden ser la punta de llança d'una estratègia de projecció exterior. Per això, cal identificar-los i planificar el paper i les oportunitats que cadascun ofereix per aquesta finalitat.
	Objectiu	» Dotar Lleida d'una estratègia de projecció exterior basada en els seus equipaments puntals
	Descripció	<p>Al diagnòstic s'ha pogut identificar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> > La Llotja, l'Escorxador i l'Auditori formen un conjunt potent en relació a les arts en viu. > El Turó de la Seu Vella i el Turó de Gardeny també són dos eixos culturals i creatius importants per a la ciutat. > Finalment, El Museu Diocesà i Comarcal, el Museu Morera i el Centre d'Art la Panera tenen capacitat per exercir referencialitat i presentar-se a l'exterior com atractius en el seu àmbit. <p>L'estratègia ha de passar per definir a través de quins mitjans i públics s'han de projectar cadascun dels equipaments, establint estratègies específiques per a cadascun d'ells en els àmbits d'arts escèniques, música, patrimoni i arts visuals i art contemporani.</p>
	Fites operatives	<ul style="list-style-type: none"> — Primera reunió amb les direccions dels equipaments per avaluar què s'està fent i què es pot fer — Dinamitzar un grup de treball per posar en comú l'avaluació de la situació i les estratègies per desenvolupar la capitalitat

	Nom	Ciutat de festivals
	Antecedents	Els festivals són un motor potent del sector a la ciutat i són una oportunitat única per a la projecció i la dinamització del sector.
	Objectiu	» Visibilització a l'exterior dels festivals de la ciutat amb potencial per la projecció exterior
	Descripció	<p>El suport i l'assessorament en l'estratègia comunicativa cap a l'exterior han de contribuir a millorar l'impacte dels festivals en promocionar la ciutat i el sector, creant un relat de ciutat.</p> <p>Destaquen per aquesta finalitat:</p> <ul style="list-style-type: none"> > L'Animac i la Mostra de Cinema Llatinoamericà en l'àmbit audiovisual. > El Festival Internacional de Jazz de Lleida, el MUD i el Concurs Internacional de Piano Ricard Vinyes. > La Fira de Teatre de Titelles en l'àmbit de les arts escèniques. > Finalment, els Premis Vallverdú i el Festival de Poesia Internacional de Lleida en l'àmbit de la literatura. <p>El segell de ciutat de festivals s'ha de generar a través de la presència en fires i mercats exteriors. Es tracta d'impulsar la presència d'agents de la ciutat en esdeveniments dels seus àmbits, contribuint en la gestió, en les despeses de transport i de desenvolupament de l'activitat. Alternativament, també pot suposar la presència institucional, o combinada amb els agents</p>
	Fites operatives	— Realitzar una primera reunió amb els responsables dels festivals per estudiar conjuntament les possibilitats de missions a fires i mercats d'interès estratègic

- Sessió de treball entre tècnics de la regidoria, departament de comunicació i responsables e comunicació dels festivals per explorar estratègies de comunicació a l'exterior i formes d'assessorament i suport als festivals en aquesta tasca

[Programa]	Nom	Lleida: motor cultural del territori
	Antecedents	Com a capital en un entorn sense altres grans ciutats i amb un sector cultural potent en l'àmbit del teatre i la música, Lleida pot exercir com a motor cultural del territori, tant en benefici propi com de l'entorn i de tot el sector. Lleida ha d'entendre que els seus públics culturals arriben més enllà dels límits de la ciutat.
	Objectiu	» Tancar acords de col·laboració amb Ajuntaments dels municipis de l'entorn
	Descripció	<p>Els acords han d'anar dirigits a tancar acords que contribueixin a facilitar la programació d'aquests Ajuntaments.</p> <p>Ha d'oferir oportunitats tant a la programació d'aquests Ajuntaments com oportunitats a les companyies, contribuint al seu desenvolupament a través de l'exhibició de les seves produccions.</p> <p>A més, ha de revertir en la possibilitat d'estendre majors oportunitats per a una oferta artística de qualitat.</p> <p>S'ha de pensar també en la qüestió dels públics més enllà de la ciutat, facilitant el desplaçament d'aquests amb millores en les oportunitats de transport.</p>
	Fites operatives	<ul style="list-style-type: none"> — Mapificació d'espais d'exhibició de l'entorn de la ciutat de Lleida i de les seves característiques tècniques — Avaluació de candidats possibles per tancar acords i contacte — Consulta amb les companyies i agents del sector de les mesures i els acords a impulsar

[Programa]	Nom	Turisme i cultura
	Antecedents	La memòria i el patrimoni de la ciutat actuen com un reclam turístic singular, com ho prova el Pla Operatiu de Turisme de Lleida 2016. Tot i l'aprofitament dels recursos culturals, l'administració cultural no participa del disseny de l'oferta, perdent la possibilitat de fer revertir el turisme en la cultura.
	Objectiu	<ul style="list-style-type: none"> » Participar en el disseny de l'oferta de turisme cultural per incorporar la lògica cultural a la presentació turística de la ciutat » Aprofitar des de la cultura els beneficis del turisme
	Descripció	Per tal de treure un major profit de la relació entre turisme i cultura, cal trobar mecanismes per participar i informar el disseny de l'oferta de turisme cultural, col·laborant conjuntament per tal d'oferir una oferta cultural àmplia als visitants, que eixampli la mirada i faciliti un major revertiment del turisme en el sector cultural i, alhora, una major capacitat d'atracció de nous visitants.
	Fites operatives	<ul style="list-style-type: none"> — Constituir el grup de treball per coordinar el disseny de l'oferta cultural entre la Regidoria de Cultura, la Regidoria de Promoció de la ciutat i Turisme de Lleida.

- Eix B3. Producció i Indústries Culturals i Creatives

La producció en el sector cultural i creatiu enfronta dificultats específiques que tenen a veure amb la naturalesa de la seva matèria prima i els seus productes, sovint no equiparables a la producció industrial i manufacturera més habitual. Tenint en compte el valor afegit que aporta el sector cultural i creatiu a la societat, el suport públic esdevé una via per a facilitar el seu desenvolupament a través de diferents mecanismes.

Per això, l'objectiu d'aquest eix és:

- ✓ Enfortir el desenvolupament del sector industrial cultural i creatiu

Visió general de l'eix		
Projecte motor	Projecte motor	Programa
Clúster de teatre infantil	Centre de producció audiovisual Magical	Impuls de les ICC

[Projecte motor]	Nom	Clúster de teatre familiar
	Antecedents	El teatre infantil i jove, o familiar, té una presència important a la ciutat, que s'ha desenvolupat per força pròpia i ha obtingut reconeixement exterior.
	Objectiu	<ul style="list-style-type: none"> » Potenciar la identificació de la ciutat amb el teatre infantil i familiar » Contribuir a la consolidació de projectes de teatre infantil i familiar
	Descripció	<p>L'impuls d'un clúster de teatre familiar és un projecte per afavorir l'economia d'escala i l'intercanvi d'informació i col·laboracions per a facilitar el desenvolupament del sector.</p> <p>Té un caràcter evident de promoció econòmica i visió de mercat, però amb un accent clarament social donada la naturalesa del sector cultural.</p>
	Fites operatives	<ul style="list-style-type: none"> » Mesures fiscals que facilitin l'implantació d'empreses culturals del sector del teatre familiar » Dinamització d'una trobada del sector del teatre familiar amb la col·laboració de l'Associació Professional de Teatre per a tots els Públics » Definició de l'aportació dels teatres municipals a la dinamització del sector del teatre familiar

[Projecte motor]	Nom	Centre de producció audiovisual Magical
	Antecedents	L'aposta per l'audiovisual ha rebut impuls tant per part de la Paeria com de la Generalitat, amb l'integració del Centre de Produccions Experimentals de Cinematografia i Arts audiovisuals en el Magical. El Magical suposa un recurs important per al desenvolupament de la indústria cultural audiovisual, del que cal treure'n el màxim rendiment.
	Objectiu	» Aprofundir en l'aposta per l'audiovisual
	Descripció	<p>Per aprofundir en l'aposta, es fa necessari definir un projecte estratègic per a l'equipament que alhora consideri el paper del Centre de Produccions Experimentals de Cinematografia de la Generalitat de Catalunya. Aquest ha de considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Avaluació del context i el punt de partida > El posicionament estratègic > Els objectius estratègics > Els programes > Les condicions per al desenvolupament (recursos econòmics i organitzatius)
	Fites operatives	— Redactar o encarregar la redacció del pla estratègic de l'equipament

Nom	Impuls de les ICC
Antecedents	Actualment hi ha un buit important de dades pròpies relatives a la indústria cultural i creativa, de manera que és difícil obtenir un diagnòstic clar de la situació a partir de dades. Malgrat això, és evident que a Lleida la indústria cultural i creativa, així com el comerç cultural, té una presència significativa, de manera que es fa necessari treballar-hi.
Objectiu	<ul style="list-style-type: none"> » Comptar amb dades pròpies a nivell de ciutat » Garantir les oportunitats de desenvolupament de projectes empresarials en l'àmbit de la cultura i la creativitat
Descripció	<p>Com a primera mesura, s'ha de considerar millorar el coneixement del sector cultural i creatiu i del comerç cultural a la ciutat. Cal contactar amb els organismes oficials d'estadística (Idescat) per tal de poder disposar de dades desagregades sobre el sector a la ciutat. S'hauria de considerar la definició del sector cultural de la UE i dades d'estructura productiva a tres dígits dels CCAE corresponents.</p> <p>En col·laboració amb l'Institut Municipal d'Ocupació pel seu coneixement dels àmbits professionals i recursos tècnics, és important crear un servei tècnic i d'assessorament als professionals de les ICC que gestioni actuacions d'impuls a la producció cultural i creativa facilitant la transició amateur-professional, l'emprenedoria cultural i l'assessorament general (en cerca de finançament, <i>partners</i>, intercanvis,...) amb un tècnic de suport especialitzat.</p> <p>A més a més, cal impulsar mesures de bonificació dels impostos de Impost sobre Activitats Econòmiques (IAE), Impost sobre Béns Immobles (IBI) i Impost sobre Construccions, Instal·lacions i Obres (IAE).</p>

**Fites
operatives**

- Radiografia d'establiments de comerç cultural a la ciutat
- Inici dels tràmits per a l'obtenció de dades a nivell desagregat per la ciutat de Lleida
- Realització d'un estudi del sector a la ciutat, la comarca i la província.
- Disseny del servei a les ICC i provisió dels recursos necessaris

- Eix B4. Públics culturals

Els beneficis socials i personals que produeix la cultura només poden tenir impacte si hi ha públics. La creació de públics no és només una finalitat, sinó també un mitjà per fer hàbils els beneficis de la cultura. Per això, la qüestió dels públics és transcendent per afrontar el desenvolupament cultural.

Els públics es poden dividir generalment entre el públic en formació (infants i joves), el públic desinteressat (o els no-públics, com sovint s'anomenen) i l'interessat. Dintre d'aquest segon grup, trobem públic ocasional, regular i altament fidelitzat. Per a cadascun d'ells existeixen unes estratègies més apropiades que altres, que tracten d'incidir en factors específics de cada segment de públic.

Els objectius d'aquest eix passen per:

- ✓ Ampliar els públics de la cultura a la ciutat de Lleida
- ✓ Disposar d'evidències de participació cultural a partir de dades

Visió general de l'eix		
Projecte motor	Programa	Programa
Joves i cultura: públics en formació	Estratègies de promoció de públics	Sistema de dades centralitzat

Nom	Joves i cultura: públics en formació
Antecedents	En matèria de públics, incidir sobre els públics en formació és crucial per a generar hàbits que siguin capaços d'anular possibles barreres posteriors a la participació cultural. Així, els joves són un segment important per a millorar la participació futura dels públics culturals.
Objectiu	» Millorar la participació cultural dels joves
Descripció	<p>Un aspecte important en la relació entre públic jove i cultura té a veure amb l'equilibri entre adaptar-se als seus gustos i seduir a partir de l'oferta cultural habitual. Cal evitar concepcions tancades del què és i no cultura i ser perseverants, avaluant bé els resultats de distintes mesures. Cal tant transformar la demanda per adaptar-la, com seduir a partir de la demanda actual.</p> <p>En primer lloc cal considerar la col·laboració amb el Pla Jove per tal de contribuir al desenvolupament de les activitats culturals que contempla i contribuir a reforçar-les o ampliar-les. Ser practicants amateurs d'alguna disciplina artística s'associa habitualment a una major participació cultural en d'altres activitats (anar al teatre, a concerts,...).</p> <p>Els instituts han de ser considerats una peça clau per a la formació d'aquest segment del públic cultural. Treballar en projectes que acostin l'art als instituts ha de propiciar un acostament de la cultura als joves, trencant possibles barreres psicològiques que fan que la cultura es percebi com una cosa aliena. En aquesta tasca, els creadors locals i la Regidoria d'Educació han de ser col·laboradors clau.</p> <p>Els mateixos instituts també han de ser peces clau per a la comunicació de l'oferta cultural.</p> <p>De forma important, la oferta cultural hauria de considerar activitats per a trencar aquestes barreres amb els joves,</p>

		<p>activitats que es puguin destacar i promocionar específicament.</p> <p>En el nivell econòmic, com han impulsat altres equipaments de Catalunya i la mateixa Generalitat, una mesura que contempli entrades a preu reduït a menys de 25 anys als equipaments d'arts escèniques i als museus pot contribuir a acostar experiències culturals als més joves, per als quals sovint el preu pot ser una barrera.</p>
	<p>Fites operatives</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Estudiar les mesures previstes al Pla Jove 2016-2020 per marcar el punt de partida a col·laboracions i els seus objectius — Estudiar la oferta cultural actual detectant la oferta potencialment atractiva per a un públic juvenil — Dissenyar i incloure en el sistema d'ajudes al sector una convocatòria anual de projectes d'artistes desenvolupats amb la col·laboració dels joves en els instituts — Dissenyar i coordinar la proposta de campanya de preu reduït a joves de menys de 25 anys — Estudiar amb el departament de comunicació com abordar la comunicació de la cultura als instituts, en vistes del Pla de comunicació de la cultura (Eix A2)

Nom	Estratègies de promoció de públics
Antecedents	La preocupació en relació als públics de la cultura i la necessitat d'ampliar-los és fa palpable en el procés de diagnòstic. El mateix diagnòstic revisa diverses estratègies que ja es desenvolupen, oferint un punt de partida des del que ampliar les estratègies.
Objectiu	» Superar les barreres a la participació cultural dels diferents segments de públic
Descripció	<p>Es fa necessari notar que per a parlar del públic de la cultura amb la intenció d'intervenir-hi cal passar del singular al plural.</p> <p>El públic es troba segmentat en almenys 4 grans grups, que defineix diferents situacions i, per tant, estratègies.</p> <p>Cal racionalitzar i planificar les accions de promoció de públics per incidir on es vol i obtenir els millors resultats possibles, passant de la simple comunicació a la mediació cultural i la promoció de públics.</p> <p>En aquest sentit, s'ha de considerar l'existència de públics en formació, públics desinteressats o no-públics, públics interessats i públic habitual:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Els públics en formació són infants i menors, on la creació d'hàbits i la generació d'experiències juga un paper vital en el desenvolupament futur de la participació cultural. > Els públics desinteressats tenen barreres sobretot psicològiques, perceptives, per als qui existeix una distància simbòlica amb la cultura i l'art com pràctiques llunyanes. Davant d'això, és important diversificar l'oferta buscant els gustos i presentant una idea oberta del que és la cultura, i trencar aquestes distàncies acostant la cultura a l'espai públic i als llocs no convencionals.

		<ul style="list-style-type: none"> > Els públics interessats no es caracteritzen tant per la distància simbòlica sinó per factors pràctics com el temps, els diners o la falta d'informació. Davant d'aquests públics és important optar per l'ampliació de propostes, per oferir una oferta en els interessos que ja tenen capacitat d'esquivar aquestes barreres pràctiques. > Finalment, davant del públic habitual, s'ha d'optar per treballar en la gratificació que obtenen de les experiències, oferint en aquest cas formes per aprofundir a través d'un coneixement més profund i de generar sentiment de pertinença amb les institucions culturals, fidelitzant-los amb el projecte. <p>Davant d'això, val a dir que el percentatge més gran de públics s'ubica habitualment entre el desinteressat i el públic en formació, després l'interessat i finalment l'habitual. Per això, és important dedicar esforços en relació al pes de cadascun.</p> <p>L'àrea de difusió de cultura constitueix un espai de partida interessant des del que ampliar recursos que permetin desenvolupar aquest perfil de la comunicació cultural.</p>
	<p>Fites operatives</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Oferir als tècnics municipals recursos formatius en matèria de promoció de públics culturals — Ampliar recursos de l'àrea de difusió cap a la promoció de públics — Mapificar les exhibicions artístiques de carrer actuals i projectar les oportunitats existents pensant en tots els barris — Aprofitar els centres cívics com espais d'exhibició d'art i cultura per arribar als públics desinteressats — Desenvolupar el Pla de comunicació global (programa motor Eix A2) — Mesures per facilitar el transport als grans equipaments culturals i els serveis (com aparcament, restauració,...)

- Dissenyar mesures de suport a les estratègies de fidelització i aprofundiment de públics dels equipaments actuals

[Programa]	Nom	Sistema de dades
	Antecedents	El coneixement dels públics és bàsic com a requisit previ per a millorar les estratègies d'ampliació.
	Objectiu	<ul style="list-style-type: none"> » Creació d'un sistema centralitzat de recollida de dades de participació pels equipaments culturals » Millora del coneixement dels públics i la participació cultural
	Descripció	<p>La compra d'entrades i les dades d'assistència/ocupació ofereixen un recurs important per a sistematitzar un cert grau de coneixement que permeti planificar amb coneixement de causa global les estratègies de promoció de públics.</p> <p>Es fa necessari desenvolupar una eina informàtica capaç de facilitar el traspàs de la informació, preparar una base de dades i extreure informes superficials i la descàrrega de dades per anàlisis més profunds.</p> <p>El coneixement que ofereixen aquestes dades regulars s'ha de complementar en períodes més llargs de temps amb estudis que aprofundeixin en dimensions que no es poden abordar des de les dades dels sistemes de compra d'entrades ni les d'ocupació (enquestes, <i>focus groups</i>, entrevistes,...).</p>
Fites operatives	<ul style="list-style-type: none"> — Dissenyar i implementar el programari informàtic necessari — Explorar les dades actuals del sistema de venda d'entrades 	

- Eix B5. Formació

Un ecosistema cultural ric necessita professionals ben formats per tal que tot es desenvolupi de la millor manera possible, tant des del punt de vista de la creació artística com de la gestió cultural i del suport tècnic a la producció (subsector auxiliar).

Així, aquest eix vol:

- ✓ Ampliar les oportunitats de formació professional en el sector cultural a la ciutat de Lleida

Visió general de l'eix	
Projecte motor	Programa
Formació artística superior	Els professionals de la cultura

	Nom	Formació artística superior
	Antecedents	El Conservatori Municipal de Música, l'Escola d'Art Municipal Leandre Cristòfol i l'Aula Municipal de Teatre ofereixen formació en un ventall ampli de disciplines artístiques, però les oportunitats a Lleida s'esgoten en el grau professional d'ensenyament artístic.
	Objectiu	» Millora de les opcions formatives en el sector artístic a la ciutat de Lleida a partir de l'oferiment de graus superiors
	Descripció	<p>El primer pas passa per explorar les possibilitats d'oferir aquests graus en els àmbits que treballen els agents existents: música, arts escèniques i arts visuals. L'ampliació cap aquestes opcions formatives depèn altament de la Generalitat de Catalunya, de manera que cal començar amb una feina en aquesta direcció.</p> <p>Donat el cas, el projecte ha de comptar amb la implicació dels agents existents i ha de considerar l'adaptació de recursos humans i materials. La millora de les opcions formatives ha d'anar acompanyat també de mesures per a la inserció laboral i per a la transició amateur-professional. L'ampliació cap a la formació superior ha de suposar un punt d'inflexió que permeti actualitzar els projectes de cada equipament.</p>
	Fites operatives	<ul style="list-style-type: none"> — Contactar i explorar les possibilitats amb la Generalitat de Catalunya, explorant els tràmits necessaris si és el cas — Convocar una primera trobada amb cada equipament quan pugui endavant

[Programa]	Nom	Els professionals de la cultura
	Antecedents	Els treballadors de la cultura són una peça clau de la vida cultural, tant els treballadors pròpiament culturals com els treballadors del subsector auxiliar en relació a llums, so, maquinària, maquillatge, escenografia,...
	Objectiu	» Valorització dels professionals de la cultura
	Descripció	<p>La Regidoria de Cultura ha de contemplar la realització de cursos propis i seminaris per augmentar el coneixement i les habilitats dels professionals de la gestió cultural sota la idea del reciclatge i la formació continuada.</p> <p>A més a més, s'ha d'impulsar, en sintonia amb les necessitats del sector, la formació de tècnics en els àmbits necessaris del subsector auxiliar (llums, so, vídeo, maquinària, maquillatge, escenografia,...).</p>
	Fites operatives	<ul style="list-style-type: none"> — Constituir un grup de detecció i programació de les propostes formatives anuals en reciclatge o formació continuada — Elaborar un mínim de 2 propostes formatives a l'any de reciclatge o formació continuada — Convocar un grup de treball amb empreses del subsector auxiliar per tal de detectar necessitats del mercat — Explorar amb l'Institut Municipal d'Ocupació la possibilitat d'oferir un programa de formació i inserció cursos per a joves en l'àmbit dels serveis als espectacles

- Eix B6. Memòria i patrimoni

A la ciutat de Lleida, la memòria i el patrimoni juguen un paper central en la configuració de la realitat cultural. La ciutat té un gran potencial en aquest àmbit, que té efectes tant a nivell d'identitat de ciutat i cohesió social com d'atracció de visitants culturals. El diagnòstic ha detectat que, si bé hi ha accions en marxa que posen en valor aquest àmbit, hi ha absències importants.

D'aquesta manera, l'objectiu d'aquest eix passa per:

- ✓ Impulsar el paper de la memòria i el patrimoni en el desenvolupament de la vida cultural de la ciutat
- ✓ Planificar estratègicament l'aportació dels diferents agents

Visió general de l'eix				
Projecte motor	Programa	Programa	Programa	Programa
Pla de museus	Arxiu de la ciutat	Seu Vella	Senyalització cultural de la ciutat i patrimoni immaterial	Patrimoni literari

[Projecte motor]	Nom	Pla de museus
	Antecedents	L'any 1996 es va redactar el Pla de museus. En el moment del seu desplegament moltes accions no van arribar a ser realitzades i amb el pas del temps ha quedat obsolet. Tot i això, una planificació relativa als museus a Lleida continua sent de gran importància per a ordenar l'actualitat i projectar un futur millor del sector i el seu impacte.
	Objectiu	> Recuperar i actualitzar el Pla de Museus
	Descripció	El Pla de museus ha de mapificar de nou la realitat de la ciutat en aquest àmbit, detectar potencialitats i debilitats i elaborar una estratègia que posi en joc totes les peces, cadascuna amb el seu espai i el seu rol però amb uns objectius comuns i en clau de ciutat.
	Fites operatives	<ul style="list-style-type: none"> — Convocar a tots els agents implicats per emprendre la nova redacció del Pla de museus a partir de directrius comunes — Redactar o encarregar la redacció del Pla de museus

Nom	Arxiu de la ciutat
Antecedents	La ciutat de Lleida compta amb més d'un arxiu històric, entre ells, l'Arxiu de la ciutat que conserva documentació des de 1150 i que una de les seves moltes funcions és difondre-la i fer-la accessible.
Objectiu	<ul style="list-style-type: none"> > Dotar i dignificar l'arxiu de la ciutat amb un nou equipament, un augment dels recursos humans per tal de poder millorar les funcions ja existents per a una veritable projecció a la ciutat.
Descripció	<p>L'arxiu de la ciutat compleix amb totes les seves funcions; gestionar i organitzar la documentació generada per la pròpia institució. Vetllar per la seva preservació, i posar-la a l'abast de la ciutadania.</p> <p>També, i per tal de posar en valor el patrimoni ciutadà, rep donacions de totes les persones que s'interessen en que la seva documentació familiar passi a formar part del conjunt del patrimoni documental: documents filmics, musicals, fotogràfics, d'empresa, etc..</p>
Fites operatives	<ul style="list-style-type: none"> > Decidir ubicació i realitzar el projecte

Nom	Senyalització cultural de la ciutat i patrimoni immaterial
Antecedents	Si bé la cultura és molt present a la ciutat en múltiples formes, algunes formes són poc evidents i, de ser-ho, no existeix una visibilització coherent i sistemàtica.
Objectiu	<ul style="list-style-type: none"> » Dissenyar una política de recuperació de la memòria de la ciutat » Visibilitzar el fet cultural a la ciutat
Descripció	<p>La senyalització dels elements culturals de la ciutat s'ha de treballar en múltiples direccions, reconeixent el necessari vincle entre urbanisme i cultura i l'aportació que aquesta darrera ha de fer a l'urbanisme de la ciutat.</p> <p>S'ha de posar en valor la senyalització identificativa de tot tipus d'elements, i també la orientativa.</p> <p>La senyalització cultural de la ciutat ha d'incloure també maneres de senyalitzar el patrimoni immaterial, el que comporta la seva identificació prèvia i la investigació necessària per a generar el contingut.</p> <p>A més a més, cal posar-lo en valor a partir de dinamitzar específicament rutes immaterials, que amb eines digitals aprofitin el seu atractiu i ofereixin mirades innovadores sobre la ciutat i la seva història.</p> <p>Alhora de senyalitzar a nivell d'orientació, per facilitar el descobriment dels diversos espais d'una forma atractiva i coherent des d'un punt de vista cultural/patrimonial.</p> <p>A banda d'això, s'han d'actualitzar continguts i alhora imatge, en la direcció d'unificar i comunicar millor el patrimoni de la ciutat.</p> <p>Aquesta senyalització s'ha de fer evident tant pel visitant, des de les Oficines de Turisme quan ja és aquí com des de la</p>

		senyalització llunyana quan s'aproxima a la ciutat, com per la població local.
	Fites operatives	<ul style="list-style-type: none"> — Convocatòria d'una Taula de treball amb els agents del patrimoni per dissenyar les directrius de la nova proposta de senyalització, inclosa l'àrea d'urbanisme de la Paeria — Redacció o encàrrec de la redacció de la nova proposta de senyalització — Nova proposta de senyalització — Creació de noves rutes, materials i immaterials

[Programa]	Nom	Seu Vella
	Antecedents	El Turó de la Seu Vella ha estat objecte d'un treball social persistent en motiu de la candidatura a patrimoni mundial. La seva importància l'ubica com un eix central de referència.
	Objectiu	<ul style="list-style-type: none"> » Reconeixement del valor de la Seu Vella » Valoritzar la Seu Vella com un eix central de la cultura a Lleida
	Descripció	<p>La situació actual ofereix l'oportunitat de potenciar el relat cultural de la ciutat a partir d'aquest espai. En primer lloc es tracta de reconèixer el valor del Turó de la Seu Vella, i fer-ho posant a l'hora en valor un nou eix de referencialitat cultural.</p> <p>La Seu Vella ha d'esdevenir un gran espai per a la cultura, que s'obri a la ciutat però també a l'exterior.</p> <p>La naturalesa de l'espai permet utilitzar-lo com a vehicle de propostes culturals de diferent tipus, contribuint a que adquireixi protagonisme, a comunicar-se, funcionant com a espai d'exhibició de la cultura que es fa a la ciutat i com a porta d'entrada a aquesta.</p>
	Fites operatives	<ul style="list-style-type: none"> > Campanya comunicativa dintre de la ciutat sobre el valor de la Seu Vella > Programa d'activitat cultural propi

[Programa]	Nom	Patrimoni literari
	Antecedents	Lleida és també una ciutat on l'escriptura està molt viva, amb escriptors i poetes amb renom i projecció exterior que donen vitalitat i un aire atractiu al sector. Els vincles amb la universitat i la novel·la negra, la importància de l'àmbit literari i la pràctica de l'escriptura i la lectura, apunten la necessitat d'accions en aquest camp.
	Objectiu	» Impulsar i visibilitzar el patrimoni literari local
	Descripció	<p>S'ha de buscar destacar la connexió de Lleida com a cruïlla de camins amb diferents dialectes del català i els seus autors, específicament tot l'àmbit nord-occidental i occidental que crea un eix nord-sud de l'Aran a València contant amb la franja de ponent.</p> <p>Les biblioteques, els editorials i les llibreries s'han de considerar aliats bàsics per a la conservació i difusió del patrimoni literari, inclosos escriptors actuals o passats, emergents i consolidats.</p> <p>Des de la Regidoria de Cultura s'ha de buscar la col·laboració amb tots els agents del sector per tal de visibilitzar aquesta realitat explotant els recursos existents.</p> <p>En aquest esforç, Sant Jordi és també una oportunitat per a impulsar els escriptors i les editorials locals.</p>
Fites operatives	» Convocatòria d'una taula de treball amb editorials, biblioteques i escriptors	

- Eix B7. Creació artística

El dinamisme de la ciutat de Lleida com a capital s'ha de traduir també en la creació, esdevenint un referent creatiu i un pol d'irradiació. Les oportunitats per a desenvolupar carreres artístiques són un ingredient bàsic per a donar a la cultura un espai de centralitat, amb presència i impacte a la ciutat a través de l'art.

L'objectiu d'aquest eix és:

- ✓ Estimular la creació artística a la ciutat de Lleida

Visió general de l'eix	
Programa	Programa
Residències artístiques a Lleida	Creació local emergent

Nom	Residències artístiques
Antecedents	Les residències son una fórmula flexible i alternativa d'ajuda al sector que impulsa el primer àmbit de la cadena de valor, la investigació i la creació. A Lleida hi ha una gran quantitat d'espais que podrien servir per a ubicar-hi residències artístiques i una demanda d'espais.
Objectiu	<ul style="list-style-type: none"> » Impulsar la creació artística a la ciutat » Estructurar un sistema de residències artístiques
Descripció	<p>En un primer moment és necessari mapificar els espais i agents de la ciutat que poden oferir des d'espais i taller fins a recolzament tècnic i assessorament.</p> <p>Cal revisar les oportunitats que ofereixen els equipaments culturals actuals i definir diverses modalitats de residència, diverses convocatòries, en base a:</p> <ul style="list-style-type: none"> > Àmbit artístic especialitzat o transversal > Objectiu (investigació, creació, aprofundiment en un objecte artístic) > Durada de la residència (Des de períodes inferiors a 1 setmana a projectes anuals o de durada superior) > Recursos oferts (material tècnic, espai, assessorament artístic, assessorament tècnic, difusió,...) > Criteris de retorn a la comunitat <p>La identificació de possibilitats a través dels espais, els agents i els recursos i la redacció de convocatòries s'ha de complementar amb una clara identificació de les residències i la difusió de les oportunitats a l'exterior.</p> <p>Les residències han de ser un espai d'entrada, però també de sortida per creadors locals, oferint oportunitats per a entra ren contacte amb l'exterior.</p>

**Fites
operatives**

- Comissió per avaluar les oportunitats amb els equipaments i recursos presents
- Disseny del programa de residències artístiques a Lleida
- Difusió del programa

[Programa]	Nom	Creació local emergent
	Antecedents	L'impuls a les oportunitats de la creació local es pot vehicular de nou a partir d'un major aprofitament dels espais existents per a la distribució i l'exhibició.
	Objectiu	» Donar suport a la creació local emergent a través de l'establiment d'una xarxa local de distribució/exhibició/programació
	Descripció	<p>En un projecte que també ha d'enfortir la implicació de tot tipus d'agents amb la cultura, així com amb regidories que actuen en altres àmbits (àrees de joventut, comerç, participació, espai públic,...), la Regidoria de Cultura ha de promocionar i incentivar entre equipaments municipals, espai públic i locals privats convertir-se en espais per a l'exhibició i la distribució de creació local emergent.</p> <p>La Regidoria editarà un catàleg online que els situï com espais aptes i interessats en la mostra de la creació local emergent. Així mateix, pot ser una manera d'oferir reconeixement als col·laboradors com a impulsors de la cultura emergent a Lleida.</p> <p>L'edició del catàleg, que haurà de mantenir un grau d'actualització realista, es combinarà amb l'assessorament sobre les possibilitats que aquest ofereix als interessats de forma més individualitzada.</p> <p>El catàleg ha de considerar espais aptes per totes les arts.</p>
	Fites operatives	<ul style="list-style-type: none"> — Creació d'una xarxa d'equipaments públics i privats per a l'exhibició/distribució — Edició del catàleg d'espais online — Impuls del servei d'assessorament als creadors locals emergents

5. MECANISMES D'IMPLEMENTACIÓ

5.1. Reflexions prèvies a la implementació del pla

La finalització del procés d'elaboració del Pla estratègic suposa un canvi important en la dinàmica generada fins aleshores. Especialment degut a què:

- » **Canvia la gestió del temps:** el procés d'elaboració té un període concret i curt en el temps, en el que periòdicament hi ha avenços i resultats. L'inici de la implementació implica un nou temps: més pausat, més a llarg termini, i amb resultats més difícils d'observar a simple vista.
- » **Canvien els agents i els espais de treball:** per al procés d'elaboració s'havien definit un conjunt d'agents i espais de participació. Un cop finalitzada, la seva implementació comporta un canvi d'agents i espais de treball.
- » **No hi ha un recolzament tècnic extern:** durant el procés d'elaboració s'ha comptat amb el treball i assessorament tècnic de ICC Consultors, però a partir d'aquest moment l'implementació té un caràcter intern, contant amb els recursos propis.

Per això, és molt necessari gestionar els següents aspectes:

- ✓ **Mantenir l'esperit de planificació i execució.** Cal assegurar que es manté la mirada estratègica de treball a llarg termini, de treball pautat i de treball basat en els recursos i els agents existents. Cal fer un desenvolupament estratègic i alhora realista, planificant i executant de forma ordenada i coherent.
- ✓ **Gestionar les expectatives.** Un cop amb el document del Pla enllestit, s'inicia una nova etapa en la que hi ha moltes expectatives posades per part de moltes persones i agents. S'ha d'evitar el desencís i el refredament i assegurar que es realitza un treball intern, poc visible, mantenint el contacte i el treball amb els agents malgrat hi hagi menys ressò o atenció mediàtica.
- ✓ **Avaluar les prioritats segons els recursos previstos.** La implementació és lenta i progressiva, és impossible implementar de forma immediata el pla. És molt important per a la implementació assegurar pressupost, recursos

humans, infraestructures o considerar la necessitat de reorganitzar personal; decisions que en bona part tenen a veure amb decisions polítiques.

- ✓ **Assegurar lideratges per a la implementació.** Durant el procés d'elaboració s'han definit prioritats respecte el lideratge, on la Paeria ha de jugar un paper clau però no exclouent. Per aquesta nova etapa, és vital treballar en els lideratges que dinamitzaran la implementació.
- ✓ **Actuar amb flexibilitat atenent les avaluacions i els canvis de context.** Al llarg del període d'implementació és possible que canviï el context en relació al moment d'elaboració del pla. El pla ha de ser un instrument flexible, amb capacitat d'adaptar-se a través dels espais i mecanismes que crea als canvis.

5.2. Mecanisme d'implementació del pla

Adaptació de la Paeria: una organització coherent amb l'estratègia

Es proposa adaptar l'organigrama de la Regidoria de Cultura o els seus espais de treball i coordinació a les necessitats estratègiques definides. Els canvis s'han de produir en la línia de facilitar el següent:

- Lideratge en el disseny, implementació i supervisió dels canvis interns necessaris. En aquest punt el Consell de direcció proposat al programa "Noves eines de gestió" de l'Eix A1 ha de ser clau.
- Establiment de referents en els eixos d'interès estratègic.

Seguiment estratègic: rol central del Consell de Cultura de Lleida

Es proposa convertir el Consell de Cultura en l'espai de seguiment dels Plans d'Acció Anuals, on es debat i es supervisa el seu desplegament.

Procediment: Plans d'Acció Anuals

L'elaboració tècnica dels Plans d'Acció Anuals han de ser liderada per la Regidoria de Cultura i han de ser supervisats pel Consell de Cultura, que participarà en la definició de prioritats. Han de contemplar:

1. Priorització

Criteris:

- » Antecedents (priorització segons l'existència d'agents sobre el camp, les iniciatives ja existents i de les fitxes de seguiment)
- » Interès (priorització segons agents interessats, propostes i recursos disponibles)
- » Necessitat (priorització pel seu valor intrínsec)

2. Avaluació concreta del camp

Aproximació a l'estat de la qüestió (a partir dels criteris de priorització: agents en el camp, iniciatives existents, recursos disponibles, propostes,...)

3. Definició objectius (vinculats als expressats a les línies del pla)

Revisió dels objectius de l'acció

4. Definició d'indicadors d'avaluació per al seguiment

5. Definició d'accions concretes

6. Definició de mitjans

Atenent als següents camps:

- » Agent responsable
- » Agents necessaris
- » Recursos materials
- » Recursos humans
- » Recursos econòmics

7. Calendari

5.3. Mecanisme de seguiment del pla

El moment del seguiment és important per aturar-se, agafar perspectiva i, mitjançant l'avaluació del treball realitzat, marcar de forma estratègica les pautes a seguir. S'ha de considerar que amb el pas del temps poden existir modificacions en les condicions que van donar lloc a determinats programes, al seu sentit o a la seva possibilitat. Per tant, actualitzar i revisar és important, i el moment del seguiment i l'instrument de la fitxa de seguiment poden ser adequats per detectar necessitats de reajustament.

Què

Els programes engegats sota el Pla d'Acció Anual, aprofitant per valorar la relació global entre projectes engegats i projectes no engegats.

Com

A través d'una Fitxa de seguiment (es pot trobar un exemple a l'Annex) que contempli:

- » L'estat del projecte
- » Una o més mesures dels seu impacte
- » Les dificultats detectades
- » Els elements favorables
- » Les dinàmiques generades
- » El seguiment a realitzar

On

El Consell de Cultura farà el seguiment estratègic.

Qui

A la pràctica, el seguiment es realitzarà amb la implicació dels agents responsables del desenvolupament de l'acció i els grups de treball o comissió pertinents.

Quan

El seguiment es realitzarà com a pas previ a l'elaboració del Pla d'Acció Anual per tal de fonamentar-los a partir dels antecedents i assegurar l'efectivitat.

Perquè

El seguiment servirà per marcar prioritats, rendir comptes amb l'evolució de la implementació del pla i alhora per anar actualitzant informació de cara a les implementacions en marxa o futures.

ANNEX

Implementació del Pla de Cultura - Fitxa de seguiment dels programes

Any: _____

Nom del programa o projecte				
Estat	Disseny	Pilot	En desenvolupament	Finalitzat
Impacte Indicadors definits al Pla d'Acció Anual segons el programa				
Dificultats detectades				
Elements favorables				
Observacions del treball realitzat i orientacions				
Seguiment	Reforç	Extensió	Reorientació	Seguiment