

3. DESARROLLO PORMENORIZADO DE LA GUÍA

3.A.- DIAGNÓSTICO: Análisis externo e interno de la política cultural.

El municipio o agente encargado de coordinar el proceso de evaluación aconseja realizar el encargo de los documentos de diagnóstico a expertos en el tema que, en principio, sean ajenos a la realidad del territorio.

Como ya se ha reseñado en el capítulo correspondiente a la metodología de la evaluación, los ámbitos o temas de estudio pueden ser los siguientes:

- Análisis geográfico y demográfico.
- Informe histórico sobre la política cultural
- Auditoría de patrimonio
- Estudio de usos, hábitos y demandas culturales.
- Mapa de los recursos culturales.
- Marco de los agentes culturales.
- Informe sobre interacciones, concurrencias y competencias.
- Estudio sobre el impacto mediático de la política cultural.
- Estudios sobre el impacto económico de la política cultural.
- Estudio sobre la presencia y penetración de las Nuevas Tecnologías.

En algunos documentos de esta fase de Diagnóstico se puede tomar como ámbito de estudio una etapa cronológica de veinticinco años como periodo ideal durante el cual se pueden detectar de forma diáfana tanto constantes como alteraciones de una política cultural.

A continuación se detallan algunos aspectos que deberían o podrían formar parte de los guiones y contenidos de cada informe:

• Análisis geográfico y demográfico

1. Introducción:
 - a. Fuentes de información
 - b. Metodología utilizada
2. Contexto comarcal del municipio
3. Dinamismo natural del municipio:
 - a. Natalidad y mortalidad.

- b. Estructura por estado civil.
 - c. Estructura por edad.
 - d. Conclusiones.
4. La movilidad de la población del municipio
 5. Nivel cultural y educativo de la población.
 6. Actividad socioeconómica de la población.
 7. DAFO

• **Informe histórico sobre la política cultural**

1. Breve contextualización histórica del municipio.
2. Panorama cultural del municipio durante los últimos veinticinco años.
3. DAFO.

• **Auditoría de Patrimonio.**

1. Metodología y estructura del estudio.
2. Historia y patrocinio histórico del municipio.
3. Patrimonio artístico del municipio durante los últimos veinticinco años.
 - a. Patrimonio arquitectónico y urbanístico.
 - b. Patrimonio arqueológico.
 - c. Patrimonio artístico.
 - d. Patrimonio etnológico.
 - e. Patrimonio documental y bibliográfico.
4. Agentes del patrimonio histórico municipal.
 - a. Titulares de bienes de patrimonio histórico.
 - b. El Ayuntamiento como institución competente en materia de gestión del patrimonio histórico radicado en su término municipal.
 - c. Instituciones supramunicipales con competencias e materia de patrimonio histórico.
 - d. Entidades ciudadanas en materia de patrimonio histórico.
 - e. Otros agentes del patrimonio histórico del municipio.
 - f. Los ciudadanos como agentes individuales responsables de la protección del patrimonio.
5. Conclusiones y DAFO.

• **Estudio de usos, hábitos y demandas culturales.**

Un estudio de usos, hábitos y demandas culturales debe cuantificar el interés de los ciudadanos por las actividades culturales. La herramienta que permite tal objetivo es un cuestionario a partir del cual se confeccionan una serie de tablas en una escala creciente de 0 a 10. Se trata, por lo tanto, de un indicador genérico que recoge el comportamiento de los ciudadanos encuestados ante diversos tipos de actividades culturales.

Tanto en el cuestionario como en las tablas estadísticas de resultados se abordan diversos periodos temporales con la intención de estimar la frecuencia del hábito o simplemente la ausencia del mismo. Ambas muestran la cuantificación del consumo de una determinada actividad cultural. Un uso en el que se profundiza posteriormente con el objeto de ajustar aún más los niveles concretos de esta práctica así como para adscribirla a periodos temporales como los ligados al último año o trimestre. Finalmente, el grado de satisfacción ante la actividad cultural termina de conformar el perfil del usuario.

El estudio puede tomar como estructura el siguiente guión:

1. Introducción, Marco conceptual y Metodología.
2. Hábitos de lectura; asistencia y valoración de la biblioteca.
3. Música.
4. Teatro.
5. Artes visuales.
6. Acceso y uso de Internet.
7. Otras actividades y conocimiento de ofertas culturales.
8. Gasto en cultura.
9. DAFO.

“saber más”

• **Mapa de los recursos culturales**

1. Objetivos y metodología.
2. Inventario de equipamientos culturales:
 - a. Equipamientos depositarios de fondos materiales de la cultura: bibliotecas, archivos, museos, centros de interpretación del patrimonio, colecciones,...
 - b. Espacios para la difusión y el consumo cultural: teatros, salas de exposiciones y polivalentes,...
 - c. Centros de desarrollo cultural comunitario: centros culturales, equipamientos de proximidad, aulas culturales,...

- d. Centros específicos de formación y producción cultural.
 - e. Espacios que, sin serlo de forma explícita, pueden ser utilizados para uso cultural.
3. Evaluación.
4. Conclusiones y DAFO.

“saber más”

RASGOS ESPECÍFICOS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS CULTURALES.


Las industrias culturales y, por lo tanto, sus productos tienen una serie de rasgos particulares que conviene analizar:

- El trabajo contenido en una producción cultural es un trabajo creativo, utilice técnicas artesanales o industriales para crearlo, generando un producto simbólico que remite a los códigos culturales históricos y de ese momento en una sociedad, contribuyendo a su reproducción ideológica y social.
- Este trabajo creativo generador de productos culturales tiene un carácter único. Así un disco no se adquiriría porque fuera de vinilo, sino porque a través de él podíamos escuchar el trabajo único y creativo de los Rolling Stones, por ejemplo.
- El trabajo creativo de carácter único al multiplicarse genera una desvalorización del producto cultural. Si a ello se le suma la disolución de los derechos de autor (descargas) la desvalorización es mayor.
- Las mercancías culturales se renuevan continuamente. Para ello deben contar con viveros culturales de creadores.
- Los productos culturales son aleatorios, es el único producto en el que los productores, aun conociendo bien la demanda, no tienen ciencia cierta sobre la posible audiencia del producto. La aleatoriedad ha tratado de ser minimizada mediante: aumento de los costes de publicidad y distribución, estandarización cultural,...

Como vemos el mundo de los productos culturales es un campo muy peculiar de la producción industrial. Para los estudiosos del nuevo capitalismo el mundo de las industrias culturales ha resultado totalmente atípico en un aspecto tan sencillo como la fijación del precio de la mercancía cultural. A. MOLES ha dejado entrever cuatro posibles factores para la valoración de las mercancías culturales:

- Valor de los materiales utilizados y de los gastos necesarios para la realización de la obra.
- El tiempo de la concepción del producto: en este tiempo intervienen dos tiempos diferentes el tiempo de la concepción (reflexión, maduración, definición y elaboración de la idea antes de su formulación) y el tiempo de la formulación.
- El tiempo de embalaje o moldeado de la idea.
- Excedente de complejidad.

Evidentemente, en este campo más que en otros, el mercado puede subestimar o sobrestimar el producto. Las distancias entre los precios de producción y los precios del mercado se explican a través de la Ley capitalista del Valor.

Además la Administración pública cuando trabaja con productos y servicios culturales introduce el factor distorsionante del llamado precio político (reducción del precio de una actividad con usuarios limitados a partir de los impuestos del conjunto de la ciudadanía). 

SOBRE LA GUÍA DE ESTÁNDARES DE LOS EQUIPAMIENTOS CULTURALES EN ESPAÑA.⁹

Definiciones de los equipamientos culturales:

El trabajo parte de una escueta definición de cada uno de los tipos de equipamientos descritos, definición que hace referencia a su funcionalidad. A continuación de la definición se establecen las áreas espaciales que, como mínimo, debe contener cada uno. Se trata de las áreas básicas e imprescindibles. Evidentemente, un Museo o un Teatro concreto podrán tener mayor número de áreas o servicios, o unas mayores dimensiones, pero nunca deberían contener menos. Las definiciones establecidas en la Guía de estándares de los equipamientos culturales en España son las siguientes:

Teatro:

Equipamiento destinado mayoritariamente a la producción y difusión de espectáculos escénicos (teatro, danza y música). Dispone de caja, infraestructura escénica, una instalación de sonorización adecuada, y un sistema fijo de acogida del público. La capacidad de la sala será de unos 500 asientos. Sus áreas básicas son: área de entrada, de dirección y administración, la sala del teatro, bar y almacén.

Sala polivalente:

Espacio que permite la realización de montajes escénicos u otros actos que no requieran infraestructuras estables. No disponen de caja escénica ni de un sistema fijo de acogida del público. Sus áreas básicas son: área de entrada, de dirección y administración, el espacio de la sala, bar y almacén.

Museo:

Institución que alberga un conjunto de bienes culturales muebles sobre uno o más temas con el fin de conservar, documentar, estudiar y difundirlos a partir de un programa de actuación que busca la participación cultural, lúdica y científica de los ciudadanos. Sus áreas básicas son: área de entrada, de

dirección y administración, área de exposición, de difusión, servicios técnicos y reserva.

Colección:

Espacio que reúne un conjunto de bienes muebles, expuestos al público o no, pero que no cuenta con un programa destinado a conservarlos, estudiarlos o difundirlos. Sus áreas básicas son: área de entrada, un espacio de exposición, un espacio de trabajo y uno de reserva.

Centro de interpretación del patrimonio:

Equipamiento destinado a promocionar y difundir un territorio concreto a partir de un discurso interpretativo específico que lo singulariza. Esta lectura se basa en los elementos autóctonos que conforman el patrimonio cultural y/o natural de la zona. Sus áreas básicas son: área de entrada, de dirección y administración, área de exposición, de difusión, centro de documentación y almacén.

Archivo con servicio:

Equipamiento que alberga un conjunto de documentos producidos y recibidos por la administración municipal en el ejercicio de sus competencias, y que son accesibles al conjunto de los ciudadanos para la gestión administrativa, la investigación y la información. Sus áreas básicas son: área de entrada, de dirección y administración, de depósito, servicios técnicos, área de consulta, difusión y almacén.

Archivo sin servicio:

Equipamiento, o parte de otro, que alberga un conjunto de documentos producidos y recibidos por la administración municipal en el ejercicio de sus competencias, pero que por falta de tratamiento documental, no son accesibles al conjunto de los ciudadanos. Dispone de un área que agrupa el espacio de depósito, consulta y trabajo.

Centro de arte:

Equipamiento diseñado como espacio para la creación, producción y difusión de las diferentes ramas de las artes visuales. Sus áreas básicas son: área de entrada, de dirección y



9 ALDANONDO OCHOA, Pilar: "La Guía de estándares de los equipamientos culturales en España". Periférica: Revista para el análisis de la cultura y el territorio. nº 4. Cádiz; 2000.


administración, área de exposición, de difusión, talleres y almacén.

Centro cultural:

Equipamiento con carácter territorial que realiza una actividad social y cultural prioritaria y diversificada, con dotación para realizar actividades de difusión, formación y creación en diferentes ámbitos de la cultura, así como dinamización de entidades. El público tiene libre acceso al equipamiento y a la mayor parte de las actividades. El programa funcional estándar incluye unas áreas básicas indispensables a las que se les pueden añadir otras. Las áreas básicas indispensables son: área de entrada, de dirección y administración, espacios de talleres, espacio

de exposición, salas para entidades y sala polivalente.

Biblioteca pública:

Equipamiento de ámbito local destinado al servicio de información, soporte a la formación y a la promoción de la lectura, por medio del préstamo y las actividades. La biblioteca pública ha de ofrecer servicios específicos para la población infantil. Las áreas básicas son: área de entrada, biblioteca (área general, área infantil, área de información y referencia, área de música, área de revistas y prensa diaria), espacios polivalente y de soporte, espacios de dirección y administración y espacio de almacén. 



• **Marco de los agentes culturales.**

1. Marco de los agentes culturales: Administración Pública, Instituciones sin ánimo de lucro, Instituciones o agentes privados.
2. Identidad de los agentes culturales del municipio: ¿Quiénes son?, ¿cómo son?, ¿qué hacen y qué ofertan?, ¿cómo se relacionan?
3. Infraestructuras disponibles.
4. Recursos humanos.
5. Recursos económicos.
6. Funcionamiento interno de los agentes culturales del municipio.
7. Su grado de conocimiento de la realidad cultural.
8. Programación de los agentes culturales.
9. Relación entre los agentes culturales.
10. Conclusiones y DAFO.

“saber más”

• **Informe sobre interacciones, concurrencias y competencias.**

1. Introducción y metodología.
2. Recogida de información mediante entrevistas y cuestionarios a responsables políticos y técnicos que representen a instituciones o agentes que desarrollan algún tipo de política o programación cultural en el municipio.
3. Datos y balance.
4. Conclusiones y DAFO.

• **Estudio sobre el impacto mediático de la política cultural.**

1. Introducción y metodología.
2. Impacto de noticias de carácter cultural en:
 - a. Medios escritos.
 - b. Radios.
 - c. Televisiones.
 - d. Internet.
3. Conclusiones y DAFO.

“saber más”

TIPOLOGÍA DE LOS AGENTES CULTURALES.

Toda política cultural, sea cual sea el territorio, debe identificar los grandes grupos de agentes culturales que operan en su territorio. Habitualmente se utiliza la siguiente tipología de los agentes culturales:

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Su finalidad es el interés público general.

- Estado.
- Comunidades Autónomas.
- Diputaciones.
- Comarcas.
- Ayuntamientos.
- Universidades.

INSTITUCIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO.

Su finalidad es de interés público, pero concreta.

- Fundaciones.
- Asociaciones.
- Organizaciones no gubernamentales.
- Asociaciones culturales.
- Asociaciones Juveniles.
- Agrupaciones varias.

INSTITUCIONES PRIVADAS.


Su finalidad es el lucro o el mantenimiento de su potencial.

- Empresas.
- Asociaciones privadas.
- Profesionales.
- Industrias culturales.
- Servicios. 

SOBRE UNIVERSIDAD E IMPACTO MEDIÁTICO

En 2005, la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía encargó a los Vicerrectorados de Extensión Universitaria de las universidades andaluzas la puesta en marcha del Proyecto Atalaya. Bajo esta etiqueta se agrupan desde entonces diversas iniciativas impulsadas por las universidades de la Comunidad Autónoma Andaluza en materia de cultura y de Extensión Universitaria desde las que se intenta poner en valor propuestas innovadoras que, unidas a las ya existentes, han surgido bajo el espíritu del trabajo en red de las diez universidades andaluzas.

Uno de los documentos surgidos de dicho programa es el estudio “La repercusión de

las actividades culturales y los cursos estacionales universitarios en la prensa andaluza. Estudio del impacto en medios escritos, durante 2006, de la Extensión Universitaria en Andalucía, en los ámbitos de la cultura y de la programación académica estacional”. (Dirección General de Universidades de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz. Cádiz; 2007). Firmado por Pedro Manuel Geraldía Sánchez, Carmen Quesada Rodríguez e Inmaculada Trenado Rodríguez puede ser considerado como el mejor trabajo publicado hasta la fecha sobre el impacto mediático de las Extensiones Universitarias Andaluzas. 

• Estudio sobre el impacto económico de la política cultural.

1. Modelo de análisis y metodología.
2. Análisis de resultados.
3. Conclusiones y DAFO.

• Estudio sobre la presencia y penetración de las Nuevas Tecnologías.

1. Introducción.
2. Metodología.
3. Penetración social de redes de difusión de las Nueva Tecnologías.
4. Estudio cuantitativo sobre recursos materiales disponibles en el municipio tanto individual y colectivamente.
5. Estudio cualitativo de resultados.
6. Conclusiones y DAFO.

3.B.- COMPARACIÓN: cotejo del diagnóstico con otras realidades municipales.

El Benchmarking es un proceso continuo y sistemático de análisis y evaluación de las actividades, métodos y procedimientos (no de resultados) mediante la comparación con otros municipios a las que se desee emular. Se produce una colaboración voluntaria entre dos o más municipios con el fin de buscar oportunidades de mejora basadas en las buenas prácticas e intercambiar conocimientos y experiencias, que serán adaptados al nuevo ámbito.


El éxito de la aplicación de esta herramienta pasa por tener un buen sistema de información donde recoger los datos externos que son la base de la comparación.

La práctica del Benchmarking también puede ser interna, de tal manera que se realice la comparación entre los distintos servicios o unidades de la organización.

“saber más”

EL BENCHLEARNING

Mientras que el Benchmarking se sustenta en un proceso de análisis y evaluación de buenas prácticas, otras corrientes de estudio apuestan por un Benchlearning que asocie el proceso de aprendizaje positivo a un banco de malas prácticas. La metodología se fundamenta en que aprendemos mejor a partir de los errores cometidos que de aquello que se realizó correctamente. Evidentemente no es sencillo establecer una hoja de ruta uni-

forme para todos los casos pero el hecho de saber qué es lo que tenemos que evitar y qué malas prácticas pueden conducir al fracaso proyectos que, en principio, cuentan con todas las posibilidades para ser exitosos, puede indicar el camino a seguir. Dado que las Políticas Culturales en España tienen un recorrido histórico relativamente corto, parece que el BENCHLEARNING puede ser una buena ruta para una futura actualización de esta Guía. 

Esta Guía FAMP de Evaluación Institucional de Políticas Culturales Municipales propone el siguiente procedimiento:

1. Elegir las actividades culturales a las que se quiere aplicar la técnica y los indicadores más relevantes.
2. Identificar un municipio que tenga una mejor práctica en el ámbito cultural
3. Analizar dicho municipio para conocer sus métodos y procedimientos y obtener información sobre los indicadores que hemos definido. Realizar el cuadro de comparación de las prácticas.
4. Desarrollar los planes para implantar los métodos en nuestro municipio.
5. Llevar a cabo su implantación.
6. Realizar una revisión y un control periódico.

Tanto el documento de COMPARACIÓN con una realidad geográfica de tamaño, situación socio-económica y contexto similar como el de BENCHMARKING pueden estar estructurados sobre un guión que contenga y trate los siguientes apartados:

- 1.- Introducción.
 - Breve historia de la ciudad o ámbito geográfico.
 - Entorno natural y demográfico.
- 2.- Agentes culturales de la ciudad o ámbito geográfico y actividades de los mismos.
- 3.- Estudio de infraestructuras y mapa de espacios culturales del ámbito geográfico a comparar.
- 4.- Planificación, programas y acciones culturales (teatro, cine, literatura, música, exposiciones, juventud, fiestas,...)
- 5.- Informe sobre patrimonio histórico.
- 6.- Informe de comparación.
 - Balance demográfico.
 - Balance de políticas culturales.
- 7.- Conclusiones y propuestas.

El cuestionario recogido en el Anexo I de esta Guía puede servir como herramienta de recogida de información para la elaboración del documento de Benchmarking.

3.C.- VALIDACIÓN: contraste de la fase de diagnóstico.

Los grupos de análisis o de discusión que se deben constituir en la fase de Validación pueden ser estructurados conforme a las siguientes premisas:

- a) Números de grupos: Se recomienda un número entre los doce y los seis, agrupados según las siguientes áreas de interés y análisis:
 - Equipo de Gobierno.
 - Partidos Políticos.
 - Movimientos sociales

- Grupos de interés.
 - Gestores culturales externos.
 - Gestores culturales internos.
 - Creadores.
 - Movimientos Sociales.
 - Medios de comunicación.
 - Sectores Económicos.
 - Comunidad Educativa.
 - Otros.
- b) Estructura de los grupos: formados por un número de personas conocedoras de la realidad municipal que permita el diálogo y la controversia pero también el control del moderador encargado de su articulación. Se aconseja no sobrepasar el número de cinco personas por grupo más moderador.
- c) Captación de participantes: El moderador debe realizar una primera toma de contacto personal en la que se le exponen las líneas generales del proyecto evaluador a la vez que se le invita a participar en él y en su correspondiente área temática, a la vez que se le ofrece información sobre los perfiles personales e institucionales representados en los diversos grupos. Una vez aceptada dicha invitación es necesario cursar al invitado una notificación oficial por escrito en la que quede constancia de la cita y en la que se detalle lugar, día y hora de celebración de la reunión, así como la institución o instituciones que promueven o participan en dicho proceso evaluador.
- d) Duración de las reuniones: Las sesiones deben tener una duración máxima de tres horas, indicando claramente la hora de comienzo y de final de la misma.
- e) Periodicidad de las reuniones: Se llevaran a cabo dos sesiones:
- 1ª) Sesión de carácter no condicionada en la que el moderador o relator planteará una serie de temas y puntos (al menos cinco) sobre la política cultural del territorio estudiado con la intención de que los participantes opinen sobre ellos utilizando la técnica de “torbellino o tormenta de ideas”.
- Al finalizar esta primera sesión, el moderador o relator entregará a los asistentes un dossier conteniendo todos los documentos derivados de la fase de Diagnóstico (Fase I).
- 2ª) Sesión a celebrar en el plazo de una semana o diez días después de la primera y de carácter condicionado. En ella se validarán los documentos de la fase de diagnóstico y se someterá a los presentes a la técnica DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) como una útil herramienta de sistematización y resumen de las ideas que fluyen de los grupos de análisis.

f) Lugar de la reunión: Debe celebrarse en un espacio neutral y relajado que permita el debate fluido, cómodo y sin interrupciones. De ser posible, es recomendable optar por un lugar no oficial que permita a los participantes disociar el carácter institucional del estudio de su desarrollo participativo y en el que se pueda disponer de un servicio de cafetería que se servirá en el mismo lugar de la sesión con el fin de no dilatar los tiempos.

g) Papel del moderador:

Es aconsejable plantear un breve guión como orden del día a la vez que potenciar tanto el diálogo como la controversia en torno a los temas tratados, los cuales tomarán como marco sectorial y temático el del propio grupo. El moderador deberá ir tomando nota de las aportaciones e ideas más destacadas de los participantes para luego reflejarlas en el acta de la reunión.

Dicho acta puede reflejar los siguientes contenidos:

- Nombre del grupo.
- Lugar de celebración de las reuniones.
- Fechas de las sesiones.
- Asistentes.
- Desarrollo.
- Conclusiones.
- Validación del diagnóstico.
- Resultados técnica DAFO.

3.D.- POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ACCIONES DE MEJORA: redacción de los objetivos y acciones de mejora.

En este punto del proceso de evaluación, la metodología requiere la ejecución de un paso que sintetice toda la información y opinión manejadas para que el grupo redactor pueda abordar la delimitación de las acciones de mejora desde una postura sólida y argumentada.

En los documentos derivados de las fases de Diagnóstico y Validación la inclusión de la técnica DAFO permitió sintetizar y priorizar las ideas derivados de ellos. Y son los documentos derivados de ambas los que se toman como inicial instrumento para trabajar en este nuevo segmento.

En esta cuarta fase, el SEMINARIO DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO se establece con la finalidad de obtener una matriz DAFO que aporte la información adecuada y precisa sobre el posicionamiento estratégico que debe tomar la política municipal en un futuro más o menos inmediato.

3.D.1.- ESTRUCTURA Y CONSTITUCIÓN DEL SEMINARIO DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

Dicho Seminario de Posicionamiento Estratégico se puede estructurar sobre un heterogéneo grupo de personas conectadas de una manera u otra con la cultura del municipio: políticos, técnicos, creadores, profesionales, empresarios, agentes o asociados forman parte de una mesa de trabajo cuyo número ideal puede situarse en torno a las 25 personas y que debe ser representativo del contexto cultural no únicamente municipal sino también comarcal o provincial.

Igualmente son necesarias las siguientes figuras:

- Un coordinador general que vaya introduciendo y diseccionando la metodología empleada a la vez que administrando los tiempos y desarrollos.
- Un relator que describa y plasme en un documento posterior la metodología del Seminario, así como las ventajas e inconvenientes detectados a la hora de llevarla a la práctica.

Una vez convocados de forma oficial por el Ayuntamiento y reunidos, los participantes se deben dividir en cuatro grupos de seis personas como máximo, coordinadas por un moderador y vocal que vaya conduciendo y exponiendo colectivamente la sesión de trabajo.



3.D.2.- . DESARROLLO DEL SEMINARIO: LA TÉCNICA DAFO

El Seminario tomará como herramienta de trabajo la Técnica DAFO.

La técnica de análisis DAFO fue creada por los profesores norteamericanos Kenneth Andrews y Roland Christensen en la década de los setenta. Estábamos ante una nueva herramienta de análisis para la gestión de empresas que fue bautizada con las siglas inglesas SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats) y que, con ciertas discrepancias lingüísticas por la incorrecta traducción, han quedado como DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Desde entonces la técnica de análisis ha tenido un gran éxito ya que es capaz de proporcionar una herramienta de análisis rápida y certera para evaluar un período de tiempo concreto de una organización. Esa virtud se convierte en defecto cuando se analizan organizaciones en permanente cambio ya que la técnica de análisis es demasiado estática y, a veces, simple. Actualmente en el mundo de la empresa se utiliza como técnica de diagnóstico estratégico, pero se ve complementada por un diagnóstico financiero y por un diagnóstico funcional.

La técnica evita la dispersión y el exceso de datos que proporcionan los análisis detallados internos y del entorno, proporcionando una priorización y ordenación que permiten su mejor uso e interpretación.

El análisis DAFO recopila los análisis del entorno e intorno en cuatro categorías:

	INTORNO (Dentro de la Política Cultural)	ENTORNO (Fuera de la Política Cultural)
+ (positivo)	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- (negativo)	DEBILIDADES	AMENAZAS

Las Fortalezas y Debilidades pertenecen al ámbito interno y dependen directamente de nosotros (son mejorables o subsanables), mientras que las Oportunidades y Amenazas proceden del entorno y no dependen directamente de nosotros al venir del exterior (sólo podemos aprovechar las oportunidades o defendernos de las amenazas).

Durante todo el proceso de evaluación realizamos una búsqueda y recopilación de las DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS y OPORTUNIDADES que aparecen en los informes de diagnóstico, en los informes de los grupos de análisis y en los informes de comparación. En todos estos documentos, siempre se aconsejó a sus autores que utilizaran la técnica DAFO como herramienta que les permitiera sintetizar las ideas y priorizarlas.

El Seminario partirá de la utilización de tales documentos heredados de las fases de Diagnóstico y Validación como punto de partida. Dichos documentos agrupan las conclusiones en cuatro apartados (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Opor-

tunidades), citando en cada uno de ellos un número de referencia que nos remite al documento del cual procede y en el que aparece mencionada.

A cada grupo se le asignará entonces un sector del mismo (Grupo 1: Debilidades; Grupo 2: Amenazas; Grupo 3: Fortalezas; Grupo 4: Oportunidades) con el objeto de que, durante unos 45 minutos aproximadamente, aborden la primera fase del Seminario.

Al final de este documento se incluye un caso práctico con el objeto de ilustrar este planteamiento teórico.

3.D.2.1.- ELABORACIÓN DEL DECÁLOGO

Partiendo de una lectura individualizada del documento a analizar y de un posterior debate colectivo que determine su criterio, cada grupo debe proceder a, según su criterio,

- Eliminar las DAFOs no significativas.
- Detectar posibles contradicciones.
- Concentrar en un solo enunciado las pertenecientes al mismo ámbito. Dicho proceso debe ser arbitrado y consensuado con la organización para que no se produzcan modificaciones importantes que alteren en exceso el sentido originario de cada epígrafe.
- Seleccionar un decálogo con las diez principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades sin ningún tipo de orden preferencial. En caso de falta de consenso, se puede invitar a la votación como camino para lograr dicha selección.

3.D.2.2.- ELABORACIÓN DEL PENTÁLOGO

A partir del Decálogo anterior, de forma grupal, los miembros del grupo seleccionarán las cinco principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Pentálogo) sin ordenar.

Los documentos confeccionados en la fase de Decálogo serán rotados hacia otros grupos para que cada uno de ellos trabaje sobre un documento diferente al analizado con anterioridad. Así, la estructura de trabajo en esta fase sería la siguiente:

- Grupo 1: Oportunidades.
- Grupo 2: Debilidades.
- Grupo 3: Amenazas.
- Grupo 4: Fortalezas.

El tiempo de trabajo en esta fase puede fijarse de nuevo en torno a los 45 minutos y finaliza, al igual que la anterior, con la exposición por parte del portavoz de los cinco ítems seleccionados.

3.D.2.3.- ELABORACIÓN DEL PENTÁLOGO PRIORIZADO.

En esta tercera fase, cada grupo procede a ordenar desde el criterio de importancia las cinco Debilidades, Amenazas, Fortalezas u Oportunidades que fueron seleccionadas en la fase anterior. Se vuelve a realizar la rotación de las mismas para que todos los grupos intervengan en cada uno de los apartados de evaluación:

Grupo 1: Fortalezas.

Grupo 2: Oportunidades.

Grupo 3: Debilidades.

Grupo 4: Amenazas.

Se puede alcanzar el consenso en torno a esta ordenación tanto a través de un análisis y evaluación grupal del Pentálogo como mediante una puntuación individualizada de los ítems y su posterior cuantificación total.

El tiempo destinado a esta fase se debe reducir algo para establecerlo en 30 minutos.

3.D.2.4.- MATRIZ DAFO INTORNO-ENTORNO

A partir de la creación y priorización del Pentálogo, es necesario aplicar una matriz que cuantifica y cruza el intorno (Debilidades y Fortalezas) con el entorno (Amenazas y Oportunidades). Esta matriz ha sido tomada de la aplicada habitualmente por los miembros de la Cátedra UNESCO de Educación Superior de la Universidad Politécnica de Cataluña.

La matriz nos proporciona, de forma numérica,

A. La situación de la Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

B. La posición estratégica del municipio objeto de estudio.

El objetivo básico de la técnica es ponderar nuestra situación. Pongamos un ejemplo que puede entenderse bien:

Si, hipotéticamente, una tienda de moda que pertenece a un grupo franquiciado tuviera como fortaleza principal su buena organización interna y como amenaza el hecho de que el grupo franquiciado envía con mucho retraso de tiempo la ropa que hay que vender, podemos intuir que el tener esa fortaleza puede minimizar esa amenaza ya que, al estar bien organizados, pueden adelantar los pedidos o insistir de forma más eficaz para que la ropa nos llegue antes, etc. Es decir, lo que aislada-

mente es una amenaza gravísima vista mediante esta técnica no se convierte en algo tan peligroso.

Se trata, por tanto, de que los grupos crucen las DAFOs respondiendo a una serie de preguntas:

Grupo 4: Fortalezas Amenazas	→	¿Si acentuamos la fortaleza X podremos minimizar la amenaza Y?
Grupo 3.- Fortalezas Oportunidades	→	¿Si acentuamos la fortaleza X podremos aprovechar mejor la oportunidad Z?
Grupo 2: Debilidades Amenazas	→	¿Si supero mi debilidad P podremos minimizar la amenaza Y?
Grupo 1: Debilidades Oportunidades	→	¿Si supero mi debilidad P podremos aprovechar mejor la oportunidad Z?

Dependiendo de la respuesta a la pregunta se asignan unas puntuaciones que son las siguientes:

- 0 (ninguna relación)
- 1 (baja relación)
- 3 (relación media)
- 5 (relación alta).

Para facilitar la comprensión del ejercicio, el portavoz de cada grupo puede leer en voz alta los supuestos de cada cruce para que luego, de forma individual, cada miembro del grupo asigne su puntuación de forma individual. El posterior debate debe generar un consenso sobre el grado de relación que el grupo asigna a cada cruce.

De la cuantificación de la matriz DAFO INTORNO-EXTORNO puede surgir cuatro escenarios o estrategias:

	OPORTUNIDADES (+) Fuera de la política cultural	AMENAZAS (-) Fuera de la política cultural
FORTALEZAS (+) Dentro de la política cultural	ESTRATEGIA OFENSIVA	ESTRATEGIA DEFENSIVA
DEBILIDADES (-) Dentro de la política cultural	ESTRATEGIA ADAPTATIVA	ESTRATEGIA SUPERVIVENCIA

El resultado de la técnica se refleja en la matriz que, con un EJEMPLO de puntuación, reflejamos a continuación:

	01	02	03	04	05	0	A1	A2	A3	A4	A5	A		
F1	3	3	3	3	3	15	1	1	1	1	3	7	22	
F2	3	3	3	3	3	15	1	1	3	1	3	9	24	
F3	3	1	3	5	5	17	0	1	3	1	3	8	25	
F4	3	5	3	5	1	17	1	3	3	3	1	11	28	
F5	1	5	1	3	3	13	1	1	1	1	3	7	20	
F	13	17	13	19	15	77	4	7	11	7	13	42	119	F
D1	5	5	3	5	5	23	1	3	3	3	5	15	38	
D2	5	5	5	5	5	25	1	3	3	3	5	13	38	
D3	5	5	3	5	5	23	1	1	3	3	3	11	34	
D4	1	5	1	5	1	13	0	5	5	3	3	16	29	
D5	3	3	5	5	5	21	0	3	5	3	5	16	37	
D	19	23	17	25	21	105	3	15	19	13	21	71	176	D
	32	40	30	44	36	182	7	22	30	20	34	113		
						O						A		

A partir de esta hipotética matriz numérica podemos extraer las siguientes conclusiones útiles:

- En el entorno de la política cultural del municipio evaluado en el ejemplo pesan más las oportunidades que las amenazas ($182 > 113$).
- En el intorno de la política cultural del municipio evaluado en el ejemplo pesan más las debilidades que las fortalezas. No obstante, la distancia entre ambas no es excesiva ni determinante ($176 > 119$)

Estos dos datos anteriores nos indican que el posicionamiento estratégico de la política cultural de la institución evaluada es ADAPTATIVO, es decir debemos centrarnos en superar Debilidades para aprovechar mejor las Oportunidades del exterior. Este escenario de trabajo, sin duda, es bueno ya que la aplicación de las acciones de mejora va a potenciar la desaparición de las debilidades.

El peor de los escenarios posibles es aquel en el que predominan las debilidades y las amenazas, ya que ante esta situación externa poco podemos hacer desde la institución. Lógicamente, a partir de esta posición estratégica, las acciones de mejora deberán surgir de estas debilidades y oportunidades. La posición estratégica nos dice qué aspecto es el primero que debemos atender .

Por último, recalcar una cuestión metodológica: el orden de prioridad arrojado por el Pentálogo no tiene porque coincidir, totalmente, con el que se extrae de la matriz. Este es el gran valor de la técnica ya que, al cruzar el entorno y el intorno, las cuestiones quedan más perfiladas y definidas.

3.D.3.- ACCIONES DE MEJORA

Sobre los resultados arrojados por el Seminario de Posicionamiento Estratégico, un equipo formado por personas conectoras y coordinadoras de la metodología de esta Guía y de la realidad estudiada y evaluada procederán, durante una o varias reuniones de grupo, a la redacción de un bloque de Acciones de Mejora construido sobre tres ideas:

- A. Construcción de identidad.
- B. Conexión permanente entre cultura y educación.
- C. Trama de equipamientos existentes y de nueva planta.

Las tareas a desarrollar serán las siguientes:

- Redacción de acciones de mejora para cada una de las cinco Debilidades y Oportunidades recogidas en el Pentálogo priorizado.
- Redacción de acciones de mejora para cada una de las Fortalezas y Amenazas recogidas en el Pentálogo priorizado.
- Redacción de acciones de mejora de carácter temático o monográfico:
 - Territoriales
 - Mediáticas e informativas.
 - Hábitos culturales.
 - Asociativas.
 - Programáticas.
 - Educativas.

Es recomendable incluir en la redacción de los dos primeros bloques un apartado previo que describa las causas que han originado las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades como aclaración de la formulación de determinadas acciones de mejora.