

# **1. Introducción: (Qué es la Guía)**

La cultura ocupa cada día posiciones más relevantes en la vida de las sociedades europeas. Lo cultural ha dejado de ser objeto de lujo de un reducido y selecto grupo para pasar a ser un verdadero fenómeno de masas y un importantísimo sector industrial de esta sociedad avanzada en las que nos toca vivir. De un contexto cultural dominado por los espacios tradicionales (conciertos, teatro, exposiciones, museos, bibliotecas,...) hemos pasado a la aparición de industrias culturales (televisión, radios, industrias cinematográficas y discográficas, operadores turísticos, conciertos populares, turismo rural,...). De lo selecto a lo masivo, de lo exquisito a la producción a gran escala. De la cultura consumida socialmente (evento) a la cultura de consumo individual (descargas). De un derecho privativo y exclusivista a un Derecho Colectivo. Frente a la dicotomía de Alta Cultura (“la cultura con mayúsculas”, la cultura cultivada) frente a Cultura Popular (local, comunitaria, de base) surgen escenarios intermedios relacionados con lo que los anglosajones denominan “mid cult” o cultura de la clase media (cultura de masa producida y difundida por las industrias culturales y “las grandes máquinas de comunicar” (VIDAL-BENEYTO (1981:143).

En las propias administraciones públicas españolas la cultura, desde la llegada de la democracia a España, ocupa un lugar en todos sus organigramas y cuenta con presupuestos considerables en comparación con épocas pretéritas. De un bien privado (Italia de los Médicis) ha pasado a considerarse un bien social (Leyes de Bibliotecas, Archivos, Patrimonio Histórico, Fundaciones,...).

La propia evolución del concepto de cultura ha generado un nuevo tipo profesional, el del gestor/a o Técnico/a Cultural que ya no es un diletante ni un sabio/a, sino un/a profesional que conoce los contenidos y las herramientas.

Para WOLF la cultura se entiende mejor como “una serie de procesos que construyen, reconstruyen y destruyen materiales culturales, en respuestas a determinantes identificables”.

En ese contexto wolfiano de construcción, reconstrucción y destrucción de materiales culturales y a partir de las experiencias evaluativas de las empresas y de las experiencias de algunos servicios públicos del Estado, la redacción de esta GUÍA FAMP DE EVALUACIÓN DE SERVICIOS CULTURALES MUNICIPALES se basará en:

Un modelo: Modelo Europeo de Excelencia más conocido por las siglas **EFQM** (European Foundation for Quality Management).

Una versión: Versión del mismo correspondiente al **«Sector Público y Organizaciones del Voluntariado»**

Un enfoque: **Cuestionario de Autoevaluación**

Un Soporte: Herramienta web PERFIL 4.0 Modelo 2003 (con la posibilidad futura de pasar a la versión PERFIL 5.0) en su versión de 50 preguntas

Una perspectiva: La de la gestión cultural municipal con su lenguaje profesional específico.

Una Metodología: Que permitirá, si los recursos y el “know how” (saber hacer más que saber cómo) se desarrollan mínimamente, que la Guía se aplique con un carácter casi inmediato a través de las experiencias pilotos.

El modelo EFQM parte de la premisa básica de examinar de forma global, sistemática y regular las **actividades** y los **resultados** de una organización, comparándolos con un **modelo de referencia** (EFQM) y con el valor añadido de identificar **evidencias** con el único fin de que nuestra organización se introduzca en un contexto de **mejora continua**.

Este modelo se cuestiona cuáles son los criterios e indicadores exigibles a una organización que se someta a los criterios de calidad. Para el modelo los nueve criterios son:



En España el licenciario del modelo EFQM es el Club de Excelencia en la Gestión (<http://www.clubexcelencia.org/>) con el que, ineludiblemente por imperativo legal pero también por la propia solvencia de las guías y por su trayectoria en este tema, la FAMP y la Consejería de Cultura habrán de contactar para la implementación de esta **GUÍA FAMP DE EVALUACIÓN DE SERVICIOS CULTURALES MUNICIPALES**.

**El modelo EFQM recoge varios enfoques posibles de evaluación:**

Enfoque de Cuestionario de Autoevaluación.

Enfoque de reunión de trabajo.

Autoevaluación por formularios.

Enfoque de Simulación de Presentación al Premio

La presente guía se basará en:

- **El enfoque de CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN** porque consideramos que, en el contexto de la gestión cultural, es el que más potencialidades presenta y porque el propio modelo de EFQM con-

sidera que es el ideal para organizaciones que todavía no tienen madurez suficiente en temas de Excelencia y que no cuentan con demasiado tiempo para estos temas.

- Además, este enfoque permite, posteriormente y previo acuerdo con el Club de Excelencia en la Gestión, el uso de la **herramienta perfil** (una herramienta web desarrollada por el CEG) que facilita enormemente el trabajo de autoevaluación y de consenso.
- De los dos cuestionarios posibles, el inicial y el avanzado, la Guía trabajará sobre el inicial por tratarse de un cuestionario con preguntas más generales (50 preguntas).

Aunque ya lo hemos reseñado en el cuadro de la página anterior, el enfoque de cada uno de los elementos o criterios puede resumirse de la siguiente manera:

**Política y estrategia.** La organización que se evalúa implementa su misión y visión a través de una estrategia apoyada por las políticas, planes, objetivos y procesos.

**Personas.** Gestión, desarrollo y potenciación de las personas de la organización, con el objetivo de dar soporte a la política y estrategia y a su mejora constante.

**Alianzas y recursos.** Planificación y gestión de los recursos internos y de las relaciones de asociación, a fin de asegurar el logro de los objetivos.

**Liderazgo.** Compromiso visible de los directivos/as en la creación de valores de calidad.

**Procesos.** Diseño, gestión y mejora de los procesos a fin de generar valor añadido y satisfacer a todos los grupos implicados.

**Resultados en los/las clientes.** Grado de satisfacción de los distintos públicos o clientes, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos.

**Resultados en las personas.** Grado de satisfacción de las personas de la organización, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos.

**Resultados en la sociedad.** Grado de satisfacción de las necesidades y expectativas a escala local, nacional o internacional, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos.

**Resultados clave.** Lo que está logrando la organización respecto a los resultados previstos más significativos.

Aunque la Guía dedicará gran parte de su espacio a cada una de las fases, nos gustaría adelantarlas de forma resumida:



- Una fase previa o de **planificación** en la que intervendrán diferentes agentes y en la que se preparará toda la información de base: datos de carácter cuantitativo o cualitativo orientados a informar de los juicios de valor consustanciales al proceso de evaluación.
- Dos fases de evaluación: **Evaluación Interna** (o autoevaluación) y **Evaluación Externa**.
- Una fase final en la que se redactará un **Informe Final** donde se destacarán los puntos fuertes, los puntos débiles y las propuestas de cambio para que se incluyan en los planes de mejora correspondientes.

Este modelo que plasmamos en la Guía posibilitaría varias potencialidades en cada:

1. Proceso transparente y disponible para los ciudadanos/as.
2. Proceso en el que no se obvia a los/as dirigentes y trabajadores/as del servicio (evaluación interna).
3. Proceso que mezcla metodologías cuantitativas y cualitativas.
4. Proceso que busca la mejora en el corto y medio espacio de tiempo.

Esta GUÍA FAMP adquiere en la mayoría de sus páginas un cierto tono, quizás con un marcado carácter didáctico, de “Manual de uso” o “Libro de Instrucciones”. Se hace así con el único objetivo de que su acceso y lectura sean lo más fácil posible para cualquier persona interesada. Durante toda la Guía aparecen tablas denominadas SABER MÁS destinadas a ampliar contenidos o aspectos que en el relato de la Guía sólo aparecen mencionados. También surgen llamadas a MATERIALES AUXILIARES DE LA GUÍA y se proporciona, a través del sombreado del lomo, un atajo directo a la Guía en sentido estricto.

Para próximas generaciones de gestores/as públicos y culturales, el reto quizás radicará en que Guías como la que ahora iniciamos no tengan que partir de modelos externos. El desafío, por tanto, es que la administración pública en general y en par-

particular la gestión cultural pública sea capaz de dotarse de modelos de evaluación y de gestión absolutamente propios y contrastados. Ya lo decía VIDAL-BENEYTO en 1981 a propósito de políticas culturales que:

*“[...] recurren para su puesta en práctica a una serie de categorías instrumentales, importadas de las ciencias sociales y en particular de la Economía [...] Su utilización en la práctica pública de la cultura no ha sido, sin embargo, muy feliz porque, al no haber sido objeto de un proceso de adaptación a la exigencias del nuevo campo [el cultural], ha aumentado todavía más, las ambigüedades [...].”*