

## Editan:

Federación Andaluza de Municipios y Provincias
Consejería de Cultura. Junta de Andalucía

## Edición:

2009
Elaboración:
Insoga Consulting S.L.U.
© Federación Andaluza de Municipios y Provincias
© Consejería de Cultura. Junta de Andalucía.

## Guía FAMP de Evaluación Institucionalde Políticas Culturates Municipales


> "La planificación cultural, sin embargo, no es una intervención sectorial sino que significa una aproximación integral al concepto de vida cíudadana con el objetivo final de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, ya sea en su dímensión símbólica $y$ de desa rrollo integral de sus capacidades emotivas $y$ expresivas como en la vertiente familiar" Análisis de la Realidad Cultural Local'


1. INTRODUCCIÓN.
A. POLítICAS CULTURALES MUNICIPALES... pág. 8
B. EVALUACIÓN INSTITUCIONAL... pág. 12
2. metodolocía de la evaluación... pág. 17
A. FASE DE DIAGNÓSTICO... pág. 22
B. FASE DE COMPARACIÓN... pág. 24
C. FASE DE VALIDACIÓN... pág. 25
D. FASE DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ACCIONES DE MEJORA... pág. 25

## 3. DESARROLIO PORMENORIZADO DE LA GUÍA.

A. DIAGNÓSTICO: Análisis externo e interno de la política cultural... pág.
B. COMPARACIÓN: Cotejo del diagnóstico con otras realidades municipales... pág. 38
C. VALIDACIÓN: Contraste de la fase de diagnóstico... pág. 39
D. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y ACCIONES DE MEJORA:

Redacción de los objetivos y acciones de mejora... pág. 41

## 4. Materiales auxiliares de trabajo y anexos.

Anexo 1: Agenda 21 y Agenda 21 de la Cultura... pág. 50
Anexo 2: Cuestionario para fase de Comparación... pág. 54
5. GLOSARIO... pág. 59
6. CASO PRÁCTICO... pág. 63
7. BIBLIOGRAFIA... pág. 85
"

## 1.INTRODUGEIÓN

Guía FAMP de Evaluación Institucional de Políticas Culturales Municipales

## 1. A. $=$ EL GONGEPTO DE POLITIGAS GULTURALES MUNIGIPALES.

La política cultural es el enfoque del sector basado en su análisis global, articulado en un proyecto comprensivo de la cultura en su dimensión universal y dirigido a hacer efectiva la libertad del individuo, de cada ciudadano, de acceder o no al conocimiento.'

También puede ser definida como un conjunto estructurado de intervenciones conscientes de uno o varios organismos en la vida cultural, entendiendo como tal la transmisión de ideas, la comunicación artística y el ocio.
Dentro de la política cultural incluimos

- La educación extraescolar
- La promoción de la creación artística
- La protección del patrimonio artístico
- El desarrollo de la investigación científica y técnica
- El ocio y el tiempo libre
- La promoción de jóvenes, mujeres, ancianos y niños.

"Sc.berp inás"

PRINCIPIOS GENERALES PARA EL DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS CULTURALES EN EL. PAíS. ${ }^{2}$

## Objetivos de la política cultural

La Administración Central del Estado gestiona la mayor parte de su política cultural desde la Secretaría de Estado de Cultura, dependiente del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Entre los principales objetivos de este organismo destacan los siguientes:

- La promoción, protección y difusión del Patrimonio Histórico Español, de los museos estatales y de las artes plásticas.
- El fomento del libro y la lectura, el estímulo a la creación literaria y la promoción, protección y difusión de los archivos y bibliotecas estatales.
- El impulso y participación en acciones de cooperación cultural con las administraciones públicas y con personas físicas o jurídicas, públicas o privadas.
- La promoción, protección y difusión de las artes escénicas, la música, la danza y el circo.
- La promoción, protección y difusión de las actividades cinematográficas y audiovisuales de producción, distribución y exhibición.
- La orientación e impulso de las relaciones internacionales en materia de cultura, en coordinación con el Ministerio de Asuntos Exteriores, así como el seguimiento de las actuaciones de la Unión Europea en este ámbito, todo ello sin perjuicio de las funciones que corresponden a la Subsecretaría del Departamento.

[^0]Para algunos autores, las bases de la civilización y el progreso se encuentran antes en las ciudades que en los estados $y$, por lo tanto, deben ser los primeros los prioritarios territorios de aplicación de las políticas culturales.
Según Joan Subirats (Universidad Autónoma de Barcelona), las políticas culturales han surgido y se han desarrollado en la mayoría de países occidentales, a partir de cuatro grandes principios establecidos por Lluis Bonet:
I. Por el valor estratégico de la cultura como difusor de estándares simbólicos y comunicativos.
2. Como base en la que fundamentar las identidades colectivas, y por tanto las identidades de las naciones y de los estados.
3. Por tener efectos positivos, tanto económicos como sociales, al desarrollar la creatividad, la autoestima y una imagen positiva de las personas y los territorios.

## Prioridades sectoriales

Las prioridades políticas dependen en gran medida de la opción política que ostenta el poder.
Así, la acción gubernamental del Ministerio de Cultura en la etapa socialista (1982-1996) centró sus prioridades en la conservación y valorización del patrimonio, la renovación de equipamientos (plan de auditorios y teatros) y el apoyo a la creación (con la Ley de Propiedad Intelectual, y las ayudas al cine, al teatro y a la música).
Con el nuevo gobierno del partido popular (descle 1996), el Ministerio de Cultura pasa a ser una Secretaria de Estado del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (MECD). Sin embargo, se mantiene, en gran medida, la política de protección y difusión del patrimonio histórico español, la gestión de los grandes museos, archivos y bibliotecas nacionales, la promoción de las artes escénicas y la música, así como la tutela sobre la propiedad intelectual. En el ámbito, de las industrias culturales se refuerzan los grandes grupos de comunicación y las empresas españolas de producción audiovisual y editorial.

Principales temas de debate que afectan actualmente el desarrollo de la política cultural.
Entre los principales temas de debate actual figuran, por un lado, el apoyo al sector cinematográfico español, en crisis por el creciente dominio de la industria estadounidense. Por otro lado, la protección de los derechos de propiedad intelectual, que ha desembocado en la creación y regulación de la Comisión Interministerial para actuar contra las actividades vulneradoras de los derechos de propiedad intelectual e industrial y, más recientemente, en la adecuación del Registro General de la Propiedad Intelectual a la aparición y desarrollo de las nuevas tecnologías que afectan tanto al proceso creativo como a los nuevos soportes.
Modelo de gestión de la política cultural: clescripción de los aspectos principales por los que se caracteriza la administración cultural clel país.

Al igual que en otros ámbitos de la acción política, la década de los noventa trajo al campo de la cultura:

- La búsqueda de recursos ajenos como respuesta a las limitaciones presupuestarias.

4. Por la necesidad de preservar el patrimonio colectivo de carácter cultural, histórico o natural.

La necesidad de comprobar el cumplimiento de tales principios ha conducido a las políticas culturales hacia un plano evaluador necesitado de un soporte teórico que permita la construcción de una estructura metodológica.

Además de su dimensión interna, la evaluación también posee un significado multifuncional fuera de la propia organización o institución. Así, evaluar también significa

- Afirmar el ejercicio de responsabilidad administrativa frente a la sociedad.
- Obtener legitimación de la acción pública.
- Rendir cuentas.
- Profundizar en los valores democráticos.

Durante los años sesenta del pasado siglo XX , algunos programas pioneros implementaron, tanto a nivel nacional como internacional, sistemas de evaluación y monitoraje de determinados proyectos públicos así como de control sobre los recursos utilizados. Sin embargo la dominante presencia de los indicadores cuantitativos, basados fundamentalmente en el control presupuestario, llegó a distorsionar un proceso que, a partir de mediados de la década de los ochenta, potenció aquellas propuestas de evaluación de la acción pública, y sus correspondientes metodologías, centradas en evaluar la gestión en relación a los resultados sociales y políticos obtenidos. ${ }^{3}$ La mayor presencia de indicadores cualitativos de evaluación de la eficacia y el impacto social y cultural abrió la puerta entonces a una perspectiva mucho más completa y equilibrada.

- La colaboración entre el sector público y el sector privado en la gestión y obtención de fondos.
- La mejora de la eficiencia y la eficacia de la acción cultural.
- La externalización o subcontratación de la dirección y gestión de centros cívicos, teatros, museos u otros tipos de equipamientos e instalaciones culturales.
- La gestión cultural en España se caracteriza también por un elevado grado de descentralización territorial, que se justifica:
- Por la necesidad de aproximar la elaboración y la aplicación de la política cultural a la realidad social.
- Por el hecho que la clescentralización garantiza mejor la conservación y el clesarroIlo de la diversidad cultural y lingüística al conferir a las Comunidades Autónomas o en su caso a las autoridades locales un poder de decisión sobre cuestiones esenciales para su existencia como sociedades con una realidad cultural propia.
- Por las mejoras en la eficacia de la acción pública cultural. \&

3 BONET, Lluis:" "Dos fases indisociables de la gestión cultural: planificar y evaluar". Periférica: Revista para el análisis de la cultura y el territorio. № 5. Cádiz; 200I.

Como consecuencia, es necesario evaluar las políticas culturales públicas...
a) Para rendir cuentas ante los ciudadanos mediante métodos fiables y permanentes en el tiempo.
b) Porque la gestión publica, también la de la cultura, está necesitada de altas dosis de transparencia.
c) Porque políticos y técnicos deben contar con un método fiable que les permita cotejar su nivel de cumplimiento.
d) Porque aporta una metodología desde la que plasmar protocolos, procesos y rutinas.
e) Porque la evaluación es la herramienta y el proceso que permite visualizar los siguiente beneficios:

- Racionalización del funcionamiento de la institución.
- Optimización de recursos humanos y materiales.
- Reparto racional de los recursos.
- Minimización de las indecisiones.
- Estimulo personal.
- Incremento de la financiación exterior.

decálogo para la acción cultural DE UN AYUNTAMIENTO. ${ }^{4}$

Meta 1.- Diseñar un plan cultural estratćgi co incluido en los planes de revitalización de la ciudad

Meta 2.- Elevar el nivel cultura! de la población, mejorando cuantitativa y cualitativamente el consumo cultural y presentando a la población una amplia oferta de servicios y actividades culturales que estimule la demanda cultural en un triple nivel:
a) Implementar estrategias de reducción del no-público
b) Apoyarse en la demanda percibida
c) Apoyarse en los creadores y grupos activos (evitando el error del elitismo o de centrar
la política cultural en la vanguardia aleja-
da de los intereses inayoritarios)
Meta 3.- Estimular la creación cultural me-
dianter un plan de fomente rle la creación articulaclo en tres lineas:
(a) El tallerisinn
b) La formación espec ializada
c) El apoyyo a los creadores semiprotesionales y profesionales.

Meta 4.- Promocionar la cultura local y generar rasgos de identidad colectiva así como conservar el patrimonio, entendiendo como tal no sólo el arculitectónico o histórico sino también las costumbres, la memoria colectiva o la identidad de la ciudad.

Promocionar lo local desde el aquí y el ahora, creando signos de identidad colectiva,

[^1]
## I. B. - EVALUAGIÓN INSTITUGIONAL

## . Evolución del concepto de planificación estratégica. ${ }^{5}$

La estrategia permite a las instituciones y organizaciones preparar sus actuaciones de futuro, afrontar los retos del entorno y fundamentar la próxima gestión de sus recursos y procesos.

Los primeros ejercicios serios de planificación empresarial surgieron tras la Segunda Guerra Mundial y estaban basados en la planificación presupuestaria. Los presupuestos, inicialmente anuales, era una herramienta de control de la empresa y a la vez impactaban en el desarrollo futuro de la misma. La planificación moderna surge en los años cincuenta del siglo XX en la Harvard Business School. Hasta entonces, las empresas habían planificado sus funciones de modo independiente (producción, logística, marketing, finanzas, etc.). El primer paso fue la creación de departamentos de planificación estratégica. Dichos departamentos estaban en general poco conectados con la realidad empresarial y concedían más atención al propio procedimiento de planificación que a las decisiones de carácter estratégico. Con las crisis del petróleo de los años 1973 y 1979 y la limitación de las tasas de crecimiento, se comienza a conceder mayor atención a la correcta selección de los productos y mercados donde la empresa quiere competir.
apoyando a los creadores locales o facilitando puntos de encuentro ciudadano, siempre desde el criterio de que lo local no es mero folclore, provincianismo o mirarse el ombligo y no excluye asomarse al mundo exterior e interactuar con él

Meta 5.- Fortalecer el tejido sociocultural y favorecer su participación en la politica cultural municipal. Fortalecer el asociacionismo informal, contribuyendo al encuentro ciudadano, a la socialización y recuperación de la calle y los espacios públicos. Impulsar el asociacionismo formal y favorecer su participación en la politica cultural municipal

Meta 6.- Diseñar una amplia red de infraestructuras culturales; crear un equipamiento dedicado a los espectáculos y dotarlo de un programa de actos continuado; disponer de centros socioculturales; diseñar un equipamiento para la creación cultural; incluir lo
anterior en un plan global de equipamientos a corto, medio y largo plazo e impulsar las infraestructuras o servicios privados

Meta 7. -Garantizar que la política cultural municipal atiende a todos los ciudadanos; atender a las particularidades culturales de la infancia, juventud y tercera edad y garantizar el equilibrio territorial entre los distintos barrios de la ciudad

Meta 8.- Posibilitar el desarrollo de medios locales de comunicación; establecer canales fluidos de comunicación entre ayuntamiento y ciudadanía e impulsar otros medios de comunicación locales

Meta 9.- Transmitir una visión lúdica de la cultura

Meta 10.- Evitar la precariedad en la cultura y en los creadores locales. \&

[^2]La planificación estratégica parte del establecimiento / revisión de la misión, visión y valores de la organización por parte de la dirección de la misma.
La misión es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la organización y la visión es lo que la organización pretende alcanzar a largo plazo. Los valores y principios éticos constituyen la base sobre la que se asienta la cultura de la organización.
Misión y visión son el punto de partida de la estrategia de la organización.

## LA MISIÓN Y VISIÓN DE UN SERVICIO CULTURAL:

El ejemplo de Misión y Visión de un Servicio Cultural tomado del Instituto Sonorense de Cultura de México.
Misión: Accionar los mecanismos para investigar, promover y difundir la cultura en todas sus manifestaciones, así como el fomento de la educación artística y la preservación del patrimonio cultural tangible e intangible, procurando con ello que los servicios culturales estén al alcance de todos los sonorenses.

## csemer más*"

## RECURSOS DE LA PLANIFICACIÓN CUL- <br> TURAL SEGUN BIANCHINI

a) El patrimonio histórico, artístico, arqueológico y antropológico;
b) La imagen externa del territorio que se expresa a través de las canciones, los mitos, la gastronomía las guías turísticas, los reportajes de las revistas, la radio o la televisión y las representaciones culturales;
c) El repertorio de productos y capacidades productivas locales en el ámbito de la artesanía, la industria y los servicios;
d) El ambiente físico que comprende el patrimonio arquitectónico, el paisaje y la topografía del territorio;
e) La calidad de los espacios públicos;
f) La diversidad de los negocios de la actividad recreativa, de ocio y cultura;
g) Las tradiciones locales de vida asociativa y de sociabilidad con eventos como las fiestas y celebraciones;
h) Los hobbies y aficiones de los residentes;
i) Las culturas juveniles, de las minorías y de otras "comunidades de interés" presentes en el territorio;
j) Las artes plásticas, los espectáculos y las industrias culturales. \&

[^3]A partir de las declaraciones de misión, visión y valores, la dirección establece las metas de la organización.
El proceso de planificación estratégica no termina con la fijación de dichas metas sino que debe determinar cómo alcanzar dichas metas a partir de la posición actual de la organización. Dicha posición se determinará recogiendo información sobre el entorno de la organización y los grupos con interés en la misma y sobre la situación interna de la propia organización y sus resultados.

Las fuentes de información más destacadas para una institución son:

- Sus clientes
- Sus alianzas
- Sus empleados
- Su entorno social y legal
- Su relación con las nuevas tecnologías
- Sus propias actividades


## - La planificación estratégica y la evaluación.

Todo proceso de planificación estratégica considera a la evaluación como pieza esencial de su estructura y fases. Un procedimiento como el de planificación estratégica, que se basa en la fijación de objetivos, en el tiempo necesario para alcan-

Visión al 2009: Los sonorenses contaremos con una expresión artística, cultural y científica representativa de nuestros municipios y regiones; la comunidad artística y cultural logrará notables avances en su organización gremial y financiera, y mantendrá una creciente interacción con exponentes de la cultura nacional e internacional.

## LOS VALORES DE UN SERVICIO CULTURAL:

El ejemplo de Valores de un Servicio Cultural tomado del Vicerrectorado de Extensión Universitaria de la Universidad de Cácliz.

El Servicio de Extensión Universitaria trata de estar en consonancia con los siguientes valores:

Respuesta a las expectativas de nuestros usuarios externos e internos.

Liderazgo ético y socialmente responsable.

Diálogo con los Agentes Culturales de nuestro territorio.

Respeto a la libertad de creación de autores y artistas

Respeto a los derechos intelectuales de autores y creadores.

Adaptación a una sociedad en constante cambio y búsqueda de la innovación relevante.
Trabajo en equipo. \&
zarlos y en los recursos precisos, ha de disponer de mecanismo de control que permitan conocer la eficacia y eficiencia del mismo.
Puestos a delimitar un modelo contrastado que haya tomado la realidad concreta del municipio para abordar un trabajo de investigación con un definido carácter de auditoría y evaluación, hemos tomado como referencia las tres experiencias prácticas en evaluación de políticas culturales realizada por la Universidad de Cádiz en diversos municipios gaditanos:

- Dosmil3estrategias: Proceso de Evaluación Institucional de la política cultural de Puerto Real. (2001 - 2003).
- Itinerario 21: Proceso de Evaluación Institucional de la política cultural de Algeciras 1978-2003. (2003-2006).
- Cotas 2006: Proceso de Evaluación Institucional de la política cultural de Sanlúcar. (2003-2006).
Igualmente, la metodología también se aplicó al contexto juvenil a través de las dos siguientes experiencias desarrolladas y finalizadas entre 2005 y 2007 en otros dos municipios de la provincia de Cádiz:
- Chiclana 1630: Proceso de evaluación institucional de la política de juventud de Chiclana.
- Chipiona 1630: Proceso de evaluación institucional de la política de juventud de Chipiona.

La concreción de los cinco estudios antes mencionados también ha permitido el análisis de realidades municipales diferentes las cuales han servido para ir puliendo y enriqueciendo tanto modelo como procesos a la vez que se abría una puerta a la comparación y contraste de sus conclusiones.
Además, el conocimiento y relación con proyectos de estudio y/o evaluación institucional cultural en ciudades como Sabadell, Barcelona (Plan de Bibliotecas de Barcelona 1998-2010 y Plan Estratégico de Cultura de Barcelona 2007-2015), Huesca (La estrategia cultural municipal de la ciudad de Huesca), Palma de Mallorca (Plan de gobierno de cultura del Ayuntamiento de Palma de Mallorca), Sevilla (Plan Estratégico Sevilla 2010) o Zaragoza (La cultura en la Expo Zaragoza 2008) ${ }^{7}$ ha permitido perfilar el modelo con mayor y mejor precisión.

[^4]
## PRINCIPALES EXPERIENCIAS DE EVALUACIÓN EN EL ÁMBITO MUNICIPAL ESTUDIADAS DURANTE EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE ESTA GUÍA.

- Dosmil3estrategias: Proceso de Evaluación Institucional de la política cultural de Puerto Real. (2001-2003).
- Itinerario 21: Proceso de Evaluación Institucional de la política cultural de Algeciras 1978-2003. (2003-2006).
- Cotas 2006: Proceso de Evaluación Institucional de la política cultural de Sanlúcar. (2003-2006).
- Chiclana 1630: Proceso de evaluación institucional de la política de juventud de Chiclana.
- Chipiona 1630: Proceso de evaluación institucional de la política de juventud de Chipiona.
- Plan de Bibliotecas de Barcelona 1998-2010
- Plan Estratégico de Cultura de Barcelona 2007-2015
- Estrategia cultural municipal de la ciudad de Huesca
- Plan de gobierno de cultura del Ayuntamiento de Palma de Mallorca
- Plan Estratégico Sevilla 2010
- La cultura en la Expo Zaragoza 2008

El modelo que proponemos para esta Guía FAMP de Evaluación Institucional de Políticas Culturales Municipales responde a una necesidad de plasmación de forma lo más práctica posible, enfocando sus intereses hacia su formato como guía. Sus objetivos como tal serían los siguientes:
I. Conseguir que las políticas culturales municipales abandonen los indicios para basarse en las evidencias.
2. Dotar a los municipios de una herramienta que permita la evaluación de sus políticas culturales a partir de un modelo formalizado.
3. Permitir la comparación objetiva y científica entre políticas culturales municipales de diferentes municipios.
4. Conseguir políticas culturales de calidad adaptadas a las necesidades de nuestros usuarios a veces de forma reactiva y otras de forma proactiva.
5. Conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de las políticas culturales de los municipios estudiados.
6. Promover que las políticas culturales sean sometidas a procesos de evaluación.
7. Dotar a los municipios y provincias de un primer instrumento para iniciar la aplicación y desarrollo de la Agenda 2I de la Cultura.

## 2. METODOLOGÍA DE LA EVALUAGIÓN

La evaluación institucional es un proceso formativo y participativo que persigue la mejora de la calidad de la institución objeto de estudio.
No existe un acuerdo a la hora de identificar y clasificar de forma similar los diferentes modelos de evaluación. Guba y Lincoln (1981) y posteriormente Evert Vedung (1997) utilizaron la división que ejerce el criterio del organizador de la evaluación distinguiendo dos grandes grupos de modelos a partir de los cuales se identifican subdivisiones:
I. Modelos de efectividad: centrados en los resultados de intervenciones o acciones. Se subdividen en:
a. Metas:
I. Modelo de confección de objetivos.
2. Modelo de efectos colaterales.
b. Resultados:
I. Modelo de evaluación sin objetivos
c. Preocupaciones de los clientes:
I. Modelo orientado al cliente.
d. Preocupaciones del participante:
I. Modelo de participante (Estados Unidos).
2. Comisiones de política (Suecia
2. Modelos económicos: centrados en la verificación de aspectos parciales como la legalidad, la equidad, la representatividad, etc.
a. Modelo de productividad
b. Modelo de eficiencia:
I. Coste efectividad.
2. Coste eficiencia.

Por último, los Modelos Profesionales suponen el tercer tipo genérico y están integrados por los modelos de revisión por los propios compañeros.

Ante esta tipología, el paso previo a la elaboración de esta Guía FAMP de Evaluación Institucional de Políticas Culturales Municipales consistió en optar por una metodología que girara en torno a la introducción de la cultura de calidad en las instituciones públicas.

Todos los modelos de evaluación (Normas ISO, Premios Baldridge o Deming a la calidad o el modelo europeo EFQM) parten de la premisa básica de que sólo se mejora si sabemos cómo somos (nuestra fortalezas y debilidades).

Por lo tanto, y tras una ponderación detenida de todas las posibilidades, esta Guía FAMP de Evaluación Institucional de Políticas Culturales Municipales propone

- Basar el armazón téórico de la investigación en el ciclo DEMING de mejora continua, establecido por el especialista en estadística Edwards Deming (1900-1993).
- Sustentar el proceso de la investigación en la evaluación institucional
- Utilizar la técnica DAFO como soporte para sistematizar todo el trabajo.

Uno de los aspectos fundamentales en la Gestión de la Calidad es el proceso de mejora continua. La satisfacción de los usuarios pasa por la aplicación sistemática y reiterada de la gestión estratégica de la calidad, al tiempo que se conforma una ventaja competitiva propia y duradera para la organización.
Este proceso queda así representado por el Ciclo de Deming:


En este círculo cada una de las fases podría tener la siguiente traducción:

| FASE | ACCIÓN | DEFINICIÓN | RESPONSABLE |
| :--- | :--- | :--- | :--- |
| PLAN | PLANIFICAR | Diagnóstico o evaluación | Institución evaluadora. |
| DO | HACER | Ejecución de acciones <br> de mejora | Ayuntamiento. |
| CHEK | VERIFICAR | Verificación de resultados | Ayuntamiento con <br> ayuda externa. |
| ACT | ACTUAR | Vuelta a la acción. | Ayuntamiento. |

- PLAN (Planificar): Diseño de los servicios a entregar, de los procesos correspondientes y establecimiento de los objetivos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos y las expectativas del usuario y las políticas del Ayuntamiento. En el modelo EFQM sería el equivalente al Enfoque.
- DO (Hacer): Implantar y ejecutar los procesos diseñados para la entrega de los servicios.
- CHECK (Verificar): Realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los servicios entregados al usuario y su comprobación respecto al diseño de los mismo y los objetivos establecidos, e informar de los resultados obtenidos.
- ACT (Actuar): De acuerdo con los resultados obtenidos en el proceso de seguimiento y medición de los procesos, tomar las acciones necesarias para mejorar continuamente el desempeño de los procesos y los servicios entregados a los ciudadanos.

Esta herramienta metodológica tiene como objetivo construir la fase que el círculo de DEMING denomina PLAN y que nosotros hemos traducido por planificar (diagnosticar y evaluar). Este método de evaluación se corresponde con la tradición europea que parte más de la evaluación interna y la autorregulación que de la elaboración de las siempre discutibles listas o clasificaciones.
Este proceso de evaluación quedaría estructurado conforme a las siguientes fases:

## I.- DIAGNÓSTICO

2.- VALIDACIÓN

## 3.- COMPARACIÓN

## 4.- ACCIONES DE MEJORA

El modelo que proponemos para esta Guía FAMP de Evaluación Institucional de Políticas Culturales Municipales aconseja que dicho proceso de evaluación sea encargado por el municipio a un agente evaluador externo, empresa especializada, institución supramunicipal o universidad con la intención de aportar el mayor equilibrio y ecuanimidad posible a los procesos de estudio externos e internos del municipio.

El municipio cotejará regularmente este proceso mediante un calendario de encuentros y reuniones con el agente responsable. Es conveniente que este proceso no supere el plazo de tres años y puede tomar como guía la siguiente secuencia temática y cronológica:
I. Presentación de la Guía FAMP de Evaluación Institucional de Políticas Culturales a la Corporación Municipal y a los medios de comunicación.
2. Presentación de la Guía FAMP de Evaluación Institucional de Políticas Culturales a las asociaciones culturales y vecinales del municipio.
3. Participación de representantes del municipio en diferentes procesos de las fases de validación, comparación y acciones de mejora.
4. Entrega a la Corporación Municipal y exposición de resultados de la Guía FAMP de Evaluación Institucional de la política cultural del municipio.

Una vez recibido el documento, el Ayuntamiento tendrá en sus manos una valiosa herramienta para activar y completar las fases del ciclo de Deming que son de su responsabilidad:


## SOBRE DEMING

William Edwards Deming (1990/1993). Estadistico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidlad total. Su nombre está asociaclo al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Muchos de sus principios sobre calidad siguen hoy vigentes. Curiosamente se trata de una persona que era venerada en Japón y en los países asiáticos pero que no fue conocida por los estadounidenses hasta que la cadena CBS transmitió en 1982 el documental "¿Porqué Japón puede y nosotros no?". En él se hacia referencia a toda la historia de éxito que llevó a Japón a mejorar su posición dentro de la economía mundial y sobre todo se destacaba el papel que un norteamericano, William E. Deming, había tenido para la mejora de la calidad.

## Los 14 Principios de Deming

1. Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios: "El Dr. Deming sugiere una nueva y radical definición de la función de una empresa: Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento".
2. Adoptar la nueva filosofía: "Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio antipático. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo sean inaceptables".
3. No depender más de la inspección masiva: "Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se reelaboran. Una y otra práctica son innecesariamente costosas. En realidad la empresa le está paganclo a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad NO proviene de la inspección sino de la mejora del proceso"
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio: "Los departamentos de compra suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al proveedor de menor precio. Esto frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deben buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo".

Guia FAMP
de Evaluación Institucional de Políticas Culturales Municipales

## 2.A.- FASE DE DIACNOSTIGO: Análisis extermo intermo de la política cultural.

Esta fase trata de elaborar una fotografía fija de la política cultural del territorio de estudio durante un precedente periodo cronológico que puede venir determinado por distintos criterios políticos, sociales o culturales.
Este diagnóstico estaría formado por una serie de documentos a modo de estudios redactados por expertos en cada tema y ajenos a la realidad del territorio de estudio. Los ámbitos a tratar pueden ser los siguientes:
5. Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio: "La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la caliclad".
6. Instituir la capacitación en el trabajo: "Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajaclores que nunca recibieron una buena capacitación. Están ohligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo".
7. Instituir el liderazgo: "La tarea del supervisor no es decirle a la gente qué hacer, ni es castigarla, sino dirigirla. Dirigir consiste en ayudar al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos quién necesita ayuda individual".
8. Desterrar el temor: "Muchos empleados temen hacer preguntas 0 asumir una posición, aún cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura"
9. Derribar las barreras que hay entre áreas de staff: "Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No trabajan como equipo para resolver o prever los problemas, y peor todavía, las metas de un departamento pueden causarle problemas a otro."
10. Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral:"Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas".
11. Eliminar las cuotas numéricas: "Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los mélodos. Generalımente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa"
12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho: "La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos olastaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras"
13. Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento: "Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas"
14. Tomar medidas para lograr la transformación: "Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial cle la alta administración con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una masa crítica de personas que entiendan los catorce puntos, las siete enfermedades mortales y los obstáculos" $\ddagger$

- Marco 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.

SECTORES DE LA CULTURA ${ }^{8}$
SECTORES DE LA CULTURA

Patrimonio cultural:
Patrimonio arquitectónico.
Patrimonio artístico.
Patrimonio submarino.
Patrimonio natural.
Librerías especializadas.
Monumentos históricos.
Museos.
Galerías
Galerías públicas.
Yacimientos arqueológicos.
Archivos.
Archivos municipales y nacionales,

Turismo cultural:
Rutas / Itinerarios.
Destinos turísticos
Información cultural
Desarrollo turístico.
Ocio.

Medios de comunicación:
Prensa local y comercial.
Agencias de noticias.
Prensa digital.
Televisión.
Televisión pública.
Televisión por cable.
Radio.

Culturas populares:
Costumbres y tradiciones.
Artes gastronómicas.
Artesanía.
Mercados de artesanía.
Folclor.
Ferias y fiestas populares.
Danza y música popular.
Literatura popular.
Cuentos populares.
Lenguajes y lenguas.

Artes.

8 MARTINELL SEMPERE, Alfons: "Políticas Culturales y Gestión Cultural: Organum sobre los conceptos clave de la práctica profesional". Documenta Universitaria. Girona; 2008.

## 2. B.- FASE DE GOMPARAGIÓN: cotejo del diagnóstico con otras realidades.

Durante la fase de validación el diagnóstico será contrastado por las personas implicadas en la realidad de la política cultural del territorio de estudio. Pero la metodología también aconseja que el diagnóstico resultante sea cotejado con el de otras poblaciones similares (evaluación externa) ubicadas en otros ámbitos geográficos.
Esta fase de comparación debe contener, por tanto, dos documentos:
3.I. Documento de comparación con una realidad geográfica de tamaño, situación socio-económica y contexto similar.
3.2. Documento de Benchmarking: comparación con algún municipio o agente cultural que consideremos que está llevando a cabo su planificación y programación cultural de forma positiva.

El Benchmarking es una metodología que permite identificar en qué medida deben ser mejorados los procesos de una institución o agente y cómo deben mejorarse. Ello se produce cuando una organización compara y mide sus políticas, prácticas, filosofía y actuaciones con las de otra organización cuyos resultados son considerados óptimos. Ello implica recopilar información sobre todos aquellos aspectos manifiestamente mejorables, confrontarlos con el modelo y tratar de implementar este proceso en el diseño de la nueva política cultural teniendo en cuenta los valores propios y sus características.

Edición:
Libro.
Prensa.
Periódico.
Revista.
Disco.
Audiovisual.
Edición electrónica.

## Lectura pública:

Mediatecas.
Bibliotecas.
Bibliotecas públicas.
Bibliotecas universitarias/escolares.

Bibliotecas espacializadas.
Otras bibliotecas.
Librerías.

Arquitectura:
Urbanismo.
Paisaje urbano.
Periferia urbana.
Planificación territorial.
Arquitectura rural.
Espacio público.
Rehabilitación de espacios urbanos,
paisaje urbano. \&

## 2.e.- FASE DE VALIDAGUÓN: contraste de la fase de diagmóstico.

No debe extrañar que, en muchos casos, el diagnóstico elaborado por el grupo de expertos externos proporcione una "foto fija" un tanto distorsionada e irreal. Por ello, se considera fundamental el desarrollo de una fase de validación en la que el diagnóstico pueda ser contrastado desde la perspectiva de la evaluación interna y genere consensos entre la mayor cantidad posible de instituciones, agentes o personas implicadas.
Con esta etapa de trabajo se alcanzan dos objetivos:
I. Detección de aciertos, fallos y carencias del diagnóstico
2. Dotación al proceso de evaluación de un tiempo y un espacio en el que se vean implicadas el mayor número posible de agentes culturales y personas.

## 2.D.- FASE DE POSIGIONAMIENTO ESTRATKGGEOY AGGIONES DE MEJORA: redacción de los objeti vos y aceiones de mejora.

Una vez que contamos con un diagnóstico contrastado de forma tanto interna (validación) como externa (comparación), se plantea la necesidad de priorizar las cuestiones planteadas distinguiendo lo crucial de lo importante y lo importante de lo superfluo.
Huyendo del carácter menos selectivo de la mayoría de planes estratégicos, esta metodología plantea la necesidad de pasar del todo a lo más importante de ese todo mediante el siguiente esquema de trabajo:

## 2.D.I.- RECOLECCIÓN DEL ANÁLISIS DE CONTENIDO.

Búsqueda y recopilación de todas las DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES que aparecen en los informes de DIAGNÓSTICO, de GRUPOS DE ANÁLISIS y de COMPARACIÓN.
Para la elaboración de todos estos documentos se aconseja a sus autores el uso de la técnica DAFO como herramienta idónea para sintetizar las ideas y priorizarlas.

## 2.D.2.- SÍNTESIS: EL DECÁLOGO. SEMINARIO DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

Se llevará a cabo un Seminario de Posicionamiento Estratégico en el que los participantes, divididos en cuatro grupos, realizarán el siguiente trabajo a partir del cuadro DAFO global:

- Eliminación de DAFOs que se consideren poco significativas.
- Detección de posibles contradicciones.
- Concentración en un único enunciado de las pertenecientes a un mismo ámbito.
- Selección de las diez debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Decálogo) que se estimen primordiales.


## 2.D.3.- CONSENSO: EL PENTÁLOGO. SEMINARIO DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

En esta fase los participantes en el Seminario de Posicionamiento Estratégico tendrán como objetivo seleccionar y consensuar las cinco debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Pentálogo) que consideren principales y ordenarlas por criterio de importancia.

## 2.D.4.- MATRIZ DAFO INTORNO - ENTORNO. SEMINARIO DE POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

Tomando como documento base el llamado Pentálogo, se aplicará 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 indicación numérica sobre la posición estratégica del municipio objeto de estudio.

## 2.D.5.- MATRIZ DAFO INTORNO.

## Fuera



La matriz DAFO Intorno-Entorno puede arrojar cuatro escenarios o estrategias en función del mayor cruce y del mayor peso de aspectos positivos y negativos en el interior $y$ en el exterior de la política cultural municipal que se evalúe:

|  | INTORNO |
| :---: | :---: | :---: |
| (Dentro de la |  |
| Política Cultural) |  |$\quad$| ENTORNO |
| :---: |
| (Fuera de la |
| Política Cultural) |

I.- Estrategia de Supervivencia:


Es un escenario en el que pesan más los aspectos a mejorar de la política cultural (debilidades) y en el que existe un entorno con más aspectos negativos que positivos. Este escenario genera una estrategia conocida como de SUPERVIVENCIA (me concentro en solucionar los aspectos negativos que dependen de mí para, una vez superados, minimizar algo mejor las amenazas externas).
2.- Estrategia Adaptativa:


Es un escenario en el que pesan más los aspectos a mejorar de la política cultural (debilidades) y en el que existe un entorno con más aspectos positivos que negativos. Este escenario genera una estrategia conocida como ADAPTATIVA (me concentro en solucionar los aspectos negativos que dependen de mí para, una vez
superados, aprovechar algo mejor las oportunidades que se dan en el entorno de la política cultural evaluada).
3.- Estrategia Defensiva:


Es un escenario en el que pesan más los puntos fuertes de la política cultural (fortalezas) y en el que existe un entorno con más aspectos negativos que positivos. Este escenario genera una estrategia conocida como DEFENSIVA (me concentro en aumentar y mejorar los aspectos positivos que dependen de mí para minimizar algo mejor las amenazas externas).
4.- Estrategia Ofensiva:

|  | INTORNO <br> (Dentro de la <br> Política Cultural) |
| :---: | :---: | | ENTORNO |
| :---: |
| (Fuera de la |
| Política Cultural) |

Es un escenario en el que pesan más los puntos fuertes de la política cultural (fortalezas) y en el que existe un entorno con más aspectos positivos que negativos. Este escenario genera una estrategia conocida como OFENSIVA (me concentro en aumentar y mejorar los aspectos positivos que dependen de mí para aprovechar con mayor intensidad las oportunidades que se dan en el entorno de la política cultural evaluada).

## 2.D.6.- REDACCIÓN DE ACCIONES DE MEJORA.

Tomando como base los resultados arrojados por el Seminario de Posicionamiento Estratégico, un equipo redactará el bloque de acciones de mejora.

## 3. DESARROLLO PORMENORIZADO DE LA Guía

## 3.A.- DIACNOSTICO: Análisis extermo e interno de la politica 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

I. 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

I. 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 en 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:
I. 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.

## - Mapa de los recursos culturales

I. 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. <br> e. Espacios que, sin serlo de forma explícita, pueden ser utilizados para uso cultural. 

## 3. Evaluación.

4. Conclusiones y DAFO.

## 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 adquiría porque estuviera hecho de vinilo, sino porque a través de él podíamos escuchar el trabajo único y creativo del músico.
- 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 debeln contar con viveros culturales de creadores.
- Los productos culturales son aleaterios, 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 Ilamado precio político (reducción del precio de una actividad con usuarios limitados a partir de los impuestos del conjunto de la ciudadanía). \&

Desarrollo pormenorizado de la Guía

```
-
```

$\square$

## SOBRE LA GUÍA DE ESTÁNDARES DE LOS EQUIPAMIENTOS CULTURALES EN ESPANA. ${ }^{9}$

## 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

[^5]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 (áreà general, área infantil, área cle 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.
I. 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.


- Informe sobre interacciones, concurrencias y competencias.
I. 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.
I. Introducción y metodología.

2. Impacto de noticias de carácter cultural en:
csaber más"
a. Medios escritos.
b. Radios.
c. Televisiones.
d. Internet.
3. Conclusiones y DAFO.

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 con-
creta.

- 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 anclaluzas.

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 Rodriguez e Inmaculada Trenado Rodriguez 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.

I. 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.- GOMPARAGIÓN: cotejo dell diagnóstico con otras realidades mumicipales.

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.

## csaber mass"

## 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:
I. 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 aparatados:
I.- 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.e.- Mallidacióm: contiraste de la fase de diagmóstice.

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 participante 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:
$I^{a}$ ) 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).
$2^{a}$ ) 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.- POSIGIONAMIENTO ESTRATEGEOY AGEIONES DE MEDORA: rpedaceión 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 surgidos 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.I.- 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 demasiada 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 <br> (Dentro de la <br> Política Cultural) | ENTORNO <br> (Fuera de la <br> 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 I: 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.I.- 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 I: 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 mi nutos.

## 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 | $\rightarrow$ | ¿Si acentuamos la fortaleza $X$ podremos minimizar la amenaza Y ? |
| :---: | :---: | :---: |
| Grupo 3.- Fortalezas Oportunidades | $\rightarrow$ | ¿Si acentuamos la fortaleza $X$ podremos aprovechar mejor la oportunidad $Z$ ? |
| Grupo 2: Debilidades <br> Amenazas | $\rightarrow$ | ¿Si supero mi debilidad $P$ podremos minimizar la amenaza Y ? |
| Grupo I: Debilidades Oportunidades | $\rightarrow$ | ¿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)
    I (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 $(+)$ | AMENAZAS $(-)$ |
| :--- | :--- | :--- |
|  | Fuera de la política <br> cultural | Fuera de la política <br> cultural |
| FORTALEZAS $(+)$ <br> Dentro de la política <br> cultural <br> ESTRATEGIA OFENSIVA | ESTRATEGIA <br> DEFENSIVA |  |
| DEBILIDADES $(-)$ <br> Dentro de la política <br> cultural ESTRATEGIA ADAPTATIVA | ESTRATEGIA <br> SUPERVIVENCIA |  |

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

|  | O1 | 02 | 03 | 04 | 05 | 0 | AI | A2 | A3 | A4 | A5 | A |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| FI | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | I | I | I | I | 3 | 7 | 22 |  |
| F2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 15 | I | I | 3 | I | 3 | 9 | 24 |  |
| F3 | 3 | 1 | 3 | 5 | 5 | 17 | 0 | I | 3 | 1 | 3 | 8 | 25 |  |
| F4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 1 | 17 | 1 | 3 | 3 | 3 | I | 11 | 28 |  |
| F5 | I | 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 |
| DI | 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 | I | 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 |  |  |
|  |  |  |  |  |  | 0 |  |  |  |  |  | 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 formados por personas conocedoras y coordinadoras de la metodologia 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.

## 4. MATERIALES AUXILIARES DE trabajo

## ANEXO II.- AGENDA 21 y AGENDA 21 DE LA GULTURA

En la primera Conferencia de las Naciones Unidad sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, también llamada Cumbre de la Tierra (CNUMAD), celebrada en Río de Janeiro en 1992, los lideres mundiales adoptaron un plan estratégico mundial para la transformación sostenible del planeta en sus aspectos ambientales, sociales y económicos en el siglo XXI, Ilamado Programa 21, aunque también se conoce como Agenda 21, quizás la denominación más utilizada en España.
En la Agenda 21 los gobiernos trazaron pautas de acción detalladas con cuya aplicación el mundo podría abandonar el modelo de crecimiento insostenible a favor de actividades que protegieran y renovaran los recursos ambientales de los que dependían el crecimiento y el desarrollo.
Las Naciones Unidas establecieron una Comisión de Desarrollo Sostenible (CDS) para guiar y monitorizar el proceso de seguimiento que incluía una gran cita de balance global cada cinco años.
Ha tenido seguimiento a partir de la cual se han desarrollado ajustes y revisiones, primero con la conferencia denominada Rio+5 que se llevó a cabo en 1997 en la sede de la ONU en Nueva York, posteriormente en septiembre de 2000 con la adopción de una agenda complementaria denominada Objetivos de desarrollo del milenio (Millennium Development Goals), con énfasis particular en las políticas de globalización y en la erradicación de la pobreza y el hambre, y la más reciente en la Cumbre de Johannesburgo en septiembre de 2002 en Sudáfrica.

| SMO |  |  |  |  |  |
| :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- |
| ONU | Primera <br> Conferencia <br> sobre Medio <br> Ambiente y <br> Desarrollo <br> (Cumbre de <br> la Tierra) | 1992 | Río de Janeiro | Programa 21 <br> (Programa de acción <br> sobre Desarrollo <br> Mundial Sostenible) | Ratificada por <br> España en 1993. <br> EEUU se abstuvo <br> de firmar |
| Comisión <br> Europea | Carta de Aal- <br> borg | 1994 | Aalborg (Di- <br> namarca) | Cierto modelo de <br> Agenda 2 I Local | No busca el con- <br> senso absoluto de <br> la ciudad |
| ONU | Cumbres de <br> la Tierra + 5 <br> (Rio+5) | 1997 | Nueva York <br> (sede ONU) | Reducir emisión <br> de gases de efecto <br> invernadero. Erradi- <br> cación de la pobreza. | Objetivo analizar <br> la ejecución del <br> Programa 2 1 |
| ONU | 55a Asamblea <br> de la ONU | 2000 | Nueva York <br> (sede ONU) | Agenda comple- <br> mentaria "Objetivos <br> de desarrollo del <br> milenio" |  |

La Agenda 21 consta de 40 capítulos distribuidos en cuatro secciones, la primera es de ámbito socio-económico, la segunda de carácter ambiental y de recursos, la tercera sobre los grupos sociales que deben colaborar y la cuarta sobre los medios a utilizar para llevarlo a cabo. Contiene más de 2.500 recomendaciones prácticas donde se abordan los problemas urgentes de hoy en día.
Es un plan de acción aplicable durante los años noventa hasta inicios avanzados del siglo $X X I$, que pretende frenar los efectos de la degradación ambiental y promover el desarrollo compatible con el medio ambiente y sostenible en todos los países, y que ofrece detalladamente acciones que deben ser acometidas cronológicamente a nivel local, nacional y mundial.
Los ámbitos de acción incluyen: la protección de la atmósfera, la lucha contra la deforestación, la destrucción del suelo y la desedificación, la prevención de la contaminación del aire y el agua, el fin de la reducción de las poblaciones de peces, y la promoción de la gestión segura de los desechos tóxicos.
Por otra parte, también aborda las pautas de desarrollo que suponen una carga para el medio ambiente tales como la pobreza, la deuda externa de los países en desarrollo, las modalidades insostenibles de producción y consumo, la presión demográfica y la estructura de le economía internacional.
En la CNUMAD se designaron los nueves grupos principales (el comercio y la industria, la infancia y la juventud, los agricultores, los pueblos indígenas, las autoridades locales, las ONG, la comunidad científica y tecnológica, las mujeres y los trabajadores y sindicatos) para representar las preocupaciones de la sociedad civil en las labores de seguimiento.
La Agenda 21 en su capítulo 28 hace un llamamiento a las autoridades locales para que elaboren su Agenda 21 Local, plan estratégico municipal, instando al dialogo con sus ciudadanos, organizaciones cívicas, empresariales e industriales locales y empresas privadas a la búsqueda de decisiones consensuadas a través de la participación.
La Agenda 21 Local es la herramienta o instrumento más ampliamente difundido y aceptado por parte de las autoridades locales para abordar los graves problemas ambientales desde el enfoque de "pensar globalmente $y$ actuar localmente", dado que, sin perder de vista el objetivo global de la protección del medio, es a nivel local donde se pueden tomar decisiones más prácticas $y$, además, más participativas.
Pretende poner en marcha un plan de acción para conseguir aplicar el desarrollo sostenible a su entorno humano, ya que las ciudades constituyen uno de los mayores focos de insostenibilidad del planeta y la actuación en ellas es un tema prioritario, considerando que los actores pertinentes para la actuación en la ciudad son las autoridades locales y los ciudadanos.
Por otra parte, la Carta de Aalborg fue aprobada en Dinamarca el I7 de mayo de 1994, con el patrocinio de la Comisión Europea, a la que se le viene vinculando cierto modelo de Agenda 21 Local, en donde el concepto de municipio no cuenta,
sino el de ciudad y el consenso que cita es el producido por los grupos políticos, y no hace referencia, en ningún momento, a la participación de las mujeres y los jóvenes en el desarrollo sostenible, ONGs, o sindicatos, a quienes el Programa 21 - Agenda 21 emplaza reiteradamente a participar activamente.

No hay que confundir Programa 21 o Agenda 21 con Agenda 21 Local. La primera es el plan de acción a nivel mundial, nacional, regional mientras que la última es de ámbito local, y no debe ser una duplicación de otras actuaciones técnico-adminis-trativo-científicas propias de otras Agendas 21.

## LA AGENDA 21 DE LA CULTURA

El desarrollo de la Agenda 21 ha conllevado despliegues municipales (Agenda 21 Local) y despliegues sectoriales o por políticas concretas. Este es el caso concreto de la Agenda 21 de la Cultura.
La Agenda 21 de la Cultura fue aprobada el 8 de mayo de 2004 por las ciudades y los gobiernos locales participantes en el IV Foro de Autoridades Locales o FAL.
El documento significa, sobre todo, una declaración política de primer orden y responde con ambición al mandato político expresado por los ayuntamientos que lideraron la iniciativa. Esta dimensión política "expresa la apuesta de los gobiernos locales a favor de una realidad cultural fuerte como una de los mejores antídotos para hacer frente a muchos de los desequilibrios sociales existentes en nuestras sociedades (...), a los grandes retos del presente y todo parece indicar que del futuro"

Hoy en día se puede afirmar que "el desarrollo cultural genera desarrollo económico, pero el desarrollo económico no genera desarrollo cultural"; reflejado esto, en los trabajos promovidos por UNESCO en la década mundial sobre cultura y desarrollo, culminados en la publicación Nuestra diversidad creativa y en el plan de acción acordado en la conferencia intergubernamental de Estocolmo sobre "Políticas culturales para el desarrollo".

La Agenda 21 de la cultura es un documento con tres grandes apartados:
Principios, Compromisos y Recomendaciones.
En el apartado de Principios aparecen hasta 16 capítulos, con énfasis en la relación entre la cultura y los derechos humanos, la diversidad, la sostenibilidad, la democracia participativa y la generación de condiciones para la paz.
El apartado de Compromisos consta de 29 artículos y destaca la demanda de centralidad para las políticas culturales y los programas para garantizar el acceso a la ciudadanía.
El documento concluye con Recomendaciones a los distintos niveles de go-
> bierno y a través de 22 artículos dedicados a gobiernos locales, gobiernos de estados y naciones y organizaciones internaciones.

> En resumen, el documento propone una herramienta nueva, un modelo o marco de referencia para analizar y fundamentar las políticas culturales locales e implica la aparición ascendente de una nueva red o "comunidad práctica" que apuesta por la legitimidad de la acción internacional de los gobiernos locales.

cosaber más:

## RESUMEN DE OBJETIVOS - COMPROMI* SO DE LA AGFNDA 2.1 DE LA CULTURA

1. Establecer politicas para fomentar la diversidad cultural, especialmente de las minoritarias en los modios de comunicación.
2. Apoyar el mantenimiento y ampliación de los servicios culturales
3. Implementar instrumentos apmopiaclos para garantizar la participación democrática de la ciurlarlamía en has políticas púhlicas de cultura)
4. Ciarantizar la fimancación de la cultura a través fle programas, selvicios y la iniciativa privada.
; Constituir espacios de diálogo con el fin de asegurar el clerecho de libre expresión.
5. Promover la inclusión social, sin prejuicio de razones de género, edad, etnia, discapacialad, pob)reza or (ualfuluel otra discriminación que imposibilite el pleno ejerci(io) de las libemades.
Z. I os gedulemas laciales se (omprometen a poner los medios pala rue las persomas inmiganales accerlan a la cultura de la comomirdad acogida $y$ pardicipen en ella.
6. Promover la evaluación rlel "impacto cultural" para consiclerar los cambios signifiedivos en la vider culfural de las ciudades
7. Establecer normas, leyes, reglamentos necesarios que aseguren la protección del patrimonio cultural local y la herencia de la generaciones antecesoras
8. Promover la existencia de los espacios públicos y fomentar su uso como lugares centrales de relación y convivencia.
11.Descentralizar las políticas y los recursos destinados al área cultural, defendiendo el principio del derecho de la cultura y del
conocimiento de toda la ciudadanía sin discriminaciones de ningún tipo.
9. Coordinación entre las políticas culturales de los gobiernos locales que comparten un mismo territorio.
10. Hotenciar los medios de comunicación locales en pos de su contribución a la identidad local y la creación de empleo.
11. Las tecnologías de la información y la compunicación se deben estar al alcance de toda la ciudadanía.
12. Implementar medios de comunicación públicos siguiendo los principios de pluralidad, transparencia y responsabilidad.
13. Ciarantizar la libertad de expresión.
14. Respetar y garantizar los derechos morales de los/ as autores/as, artistas y su justa remuneración.
15. Establecer políticas que fomenten la lectura y la difusión del libro.
16. Coordinación entre las políticas culturales y educativas.
17. Ciarantizar el disfrute de los bienes y servicios culturales a las personas con discapacidad, facilitando el acceso de estas personas a los equipamientos y actividades culturales.
18. Implantar acciones de protección del patrimonio cultural por medio de catálogos, exposiciones, etc
19. Promover en relación con los profesionales del sector, un turismo respetuoso con las culturas y las costumbres de las localidades y territorios visitados.
20. Desarrollar e implementar políticas basadas en el principio de reciprocidad, promoviendo la libre circulación de artistas y operadores culturales, especialmente a través de la frontera norte-sur.

## ANEXO 2.- GUESTIOMARIO PARA FASE DE GOMPARACION.

## A. SOBRE LOS RECURSOS CULTURALES.

¿Existe algún inventario de equipamientos culturales municipales? ¿ Y de otras instituciones? ¿Y privados?
I. ¿Cómo han evolucionado los equipamientos culturales en los últimos veinticinco años?.
2. Tipo de equipamientos existentes ( denominación / función / superficie):

- Equipamientos depositarios de fondos materiales culturales (+ fondos / volúmenes / puestos de lectura y de usuario / peculiaridades técnicas):
- Bibliotecas:
- Archivos:
- Museos:
- Colecciones:
- Otros:
- Espacios para difusión y consumo cultural (+ aforo / dimensiones / peculiaridades técnicas):
- Teatros:
- Salas polivalentes:
- Salas de exposiciones / galerías de arte:
- Cines:
- Auditorios (cerrados/aire libre):
- Centros de desarrollo cultural comunitario (+departamentos / talleres / peculiaridades técnicas):
- Centros culturales / casas de cultura:
- Equipamientos de proximidad:
- Aulas culturales:
- Centros de formación y producción cultural (+ departamentos / peculiaridades técnicas):
- Academias de arte
- Conservatorios:
- Espacios que pueden ser utilizados para uso cultural (+aforo / dimensiones / peculiaridades técnicas):
- Plazas:
- Parques:
- Iglesias:
- Otros:

3. ¿Reúnen las condiciones idóneas para la función que ejercen?
4. La dotación técnica de los equipamientos es: sobresaliente - buena - suficiente - deficiente.
5. La dotación económica de los equipamientos es: sobresaliente - buena suficiente - deficiente.
6. La dotación humana de los equipamientos es: sobresaliente - buena - suficiente - deficiente.
7. Distribución en el mapa urbano: centralizada - descentralizada.
8. Las áreas de influencia son: adecuadas - superpuestas.
9. ¿Están cubiertas las necesidades de todos los barrios con los equipamientos existentes?
10.Porcentaje de equipamientos según titularidad (por porcentaje): Ayuntamiento / Diputación / Junta regional / Iglesia / Instituciones privadas / Asociaciones / Peñas / Cooperativas / Colectivos / Otros.

## B. SOBRE PATRIMONIO HISTÓRICO (arquitectónico /

 arqueológico / artístico / etnológico / documental).I. ¿Existen planes especiales de protección del patrimonio histórico?
2. ¿Quiénes son los principales titulares del patrimonio histórico?
3. ¿Desde qué fecha está vigente el Plan General de Ordenación Urbana o similar?
4. ¿Se han ejecutado las medidas de protección, rehabilitación o restauración previstas?
5. ¿Qué áreas municipales se coordinan para la conservación del patrimonio histórico?
6. ¿Qué tipo de coordinación existe con otras administraciones?
7. ¿Qué coordinación existe con otras instituciones, entidades privadas y particulares?
8. Evolución de las actuaciones durante los últimos veinticinco años:
9. Respecto al patrimonio arqueológico, ise realizan estudios previos del suelo a la hora de plantear nuevas construcciones?
10.¿Se llevan a cabo campañas de sensibilización, difusión y/o formación sobre protección del patrimonio histórico (población en general / niños y jóvenes).

## C. SOBRE USOS, HÁBITOS Y DEMANDAS CULTURALES.

I. ¿Se ha encargado o realizado algún estudio de análisis de la realidad sobre el consumo cultural?
2. Datos sobre asistencia a actividades: música / danza / teatro / cine / exposiciones / conferencias / cursos / biblioteca 1 otros /
3. Grado de conocimiento de la oferta cultural:
4. Segmentos y sectores de población más interesados:
5. Gasto económico en consumo cultural:

## D. SOBRE LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS ACTIVIDADES CULTURALES EN LOS ÚLTIMOS VEINTICINCO AÑOS.

Panorama cultural en los últimos veinticinco años:

- Iniciativa municipal:
- Iniciativa de otras instituciones públicas:
- Iniciativas privadas:
- Iniciativas de asociaciones:
- Otras iniciativas:


## E. SOBRE POLÍTICA CULTURAL / PLANIFICACIÓN, PROGRAMAS Y ACCIONES.

I. Evolución de la política cultural en los últimos veinticinco años según los distintos equipos de gobierno:
2. ¿Existe un plan estratégico municipal de la cultura?
3. ¿Qué planificación existe para medio y largo plazo de la política cultural municipal?
4. ¿Qué agentes o instituciones definen la producción cultural local?
5. ¿Existen elementos identificativos (símbolos) culturales para la propia población? ¿Cuáles?
6. ¿Qué proyectos o eventos identifican al municipio exteriormente (nacional/internacional)?
7. ¿Existe percepción de identidad cultural?
8. ¿Cuáles son las relaciones de complementariedad con ciudades del entorno próximo y provincial? (Complementaria/competitiva/cooperante/ indiferente)
9. ¿Se ha creado alguna línea cultural competitiva con la oferta del entorno?
10. ¿Se encuentra la política cultural municipal inserta en circuitos culturales? ¿Cuáles?
II.¿Se han diseñado en el pasado, presente o para el futuro operaciones culturales de envergadura? ¿Cuáles?
12.¿Cuál es la prioridad cultural del ayuntamiento?
13.¿Qué instrumentos de difusión se utilizan y para qué actividades?

## F. SOBRE IMPACTO ECONÓMICO DE LA POLÍTICA CULTURAL.

I. ¿Se ha realizado en alguna ocasión algún tipo de evaluación del impacto económico de la política cultural o de las actividades culturales, en concreto, en la economía local?
2. A grandes rasgos cuál sería la evolución del impacto económico durante los últimos veinticinco años:
3. Volumen de asistentes a actividades: Población local / foráneos.
4. Volumen de gastos: Por edades.
5. Evolución de las partidas presupuestarias de cultura y por áreas de trabajo:
6. Sectores económicos implicados en la política cultural municipal:
7. Tipos de empresas implicadas en la política cultural municipal:
8. ¿La incidencia en la economía local es positiva o negativa? ¿Por qué?

## G. SOBRE AGENTES CULTURALES.

I. Evolución de las asociaciones culturales en los últimos veinticinco años:
2. ¿Cuál es la tipología de asociaciones culturales existentes (defensa del patrimonio, musical, artística, etc.?)
3. ¿Número de agentes culturales?
4. Índice de participación en actividades culturales:

- Oferta de proyectos.
- Organización de actividades.
- Asistencia a eventos.

5. Recursos económicos de las asociaciones culturales.
6. Interrelación con la administración local e instituciones.

## H. SOBRE MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

I. ¿Cuál es la relación con los medios de comunicación (prensa, radio, TV, Internet.)?
2. ¿Qué área es responsable de la labor comunicativa: área de cultura directamente o gabinete de prensa.
3. ¿Con qué grado de profundidad y asiduidad tratan los medios la política cultural municipal en general?
4. ¿Está adecuadamente contrastada la información ofrecida?
5. Grado de difusión de las convocatorias de actividades culturales:
6. ¿Considera necesaria su comunicación?
7. ¿Realizan los medios seguimiento de las actividades en general o sólo de los grandes eventos?
8. ¿Qué tipo de medio dedica más espacio? ¿Cuánto?

## 5. GLOSARIO

Incluimos como cierre de este capítulo un glosario que puede ayudar a dimensionar más ajustadamente la terminología relacionada con el ámbito cultural utilizada en esta Guía. Todos los términos y acepciones están concisamente extraídos del libro "Glosario crítico de gestión cultural" de Pedro A.Vives (Consejería de Cultura; Junta de Andalucía. Editorial Comares. Granada; 2007) reseñado ya en anteriores apartados. Hemos optado por las propuestas más teóricas de la obra como ejercicio de orientación antes que profundizar en la visión crítica que, de forma tan completa, propone y expone su autor.

Administración cultural: Puede acotarse como "la infraestructura de ejecución" de la política cultural. En teoría, cabe referirse tanto a organizaciones privadas como al sector público, pero el uso habitual se refiere a las administraciones culturales públicas.

Agente cultural: Componen un conjunto funcional del sector - un campo cultural-, que bien puede asociarse a la suma de individuos y grupos específicamente involucrados en la creación, conservación, gestión, etc. de la cultura.

Bien cultural: Se define por su utilidad pública tanto como por su contenido simbólico que interesa a la memoria, a la identidad individual y colectiva.
Consumo cultural: Disfrute - placentero o utilitario - de cualquier expresión del conocimiento situado en la perspectiva económica del sector.
Cooperación cultural: Estrategia de consolidación y expansión del tejido cultural, de la estructura incluso; la estrategia destinada a modernizar y mejorar la gestión y el trabajo culturales, entendiendo que éstos son manifestaciones vivas del tejido mismo y que se encuentran íntimamente ligados al crecimiento concreto de la cultura y al desarrollo de sus agentes en el contexto social.
Cultura: Conocimiento en el tiempo y en el espacio, y así articulado resultan la memoria (conocimiento en el tiempo), la identidad (conocimiento en el espacio) y el fenómeno concreto (manifestación del conocimiento en el tiempo y en el espacio).

Diplomacia cultural: Supuesta estrategia de un país o una administración de un estado, o una nación, en la presentación de su bagaje cultural como marco de prestigio y fundamento de su potencial influencia internacional.
Financiación de la cultura: Conjunto de fórmulas de captación de recursos en el sector, dentro del sistema económico en que se encuentra.
Gestión cultural: Principal vector de exigencia operativa para concretar la cultura, el conocimiento en última instancia. Tiene otros dos vectores adyacentes que son el trabajo cultural y la divulgación.
Industria cultural: Área de estrategia que permite enfocar un sistema de correspondencias del trabajo cultural con la obra concreta, organizándolas conforme a las leyes y hábitos del mercado.

Infraestructura cultural: Conjunto de elementos físicos y servicios funcionales necesarios para hacer posible en lo concreto el sector cultural y la cultura misma.

Interculturalidad: Coexistencia y convivencia de diferentes "culturas" en un espacio o ámbito común. Frente a la multiculturalidad - coexistencia pero sin interrelación -, se usa con un sentido positivo de interactividad entre acervos, identidades, memoria y visiones del mundo de los distintos colectivos que mantienen sus respectivas "culturas".
Patrimonio: Conjunto de bienes a los que reconocemos valor histórico, y en función de éste podemos atribuirle además otros valores o funciones relativos a la conciencia de identidad colectiva, a la conformación de simbologías y aprendizajes sobre los que se sustenta el conocimiento.
Política cultural: Enfoque del sector basado en sus análisis global, articulado en un proyecto comprensivo de la cultura en su dimensión universal y dirigido a hacer efectiva la libertad del individuo, de cada ciudadano, de acceder o no al conocimiento. Puede sintetizarse afirmando que se trata del enfoque estratégico del conocimiento en el espacio público.

Programación cultural: En la gestión es la ordenación estratégica de las actuaciones con vistas a cumplir los objetivos, necesidades y aun compromisos propios de una política, una administración o una institución de la cultura.
Promoción cultural: Estrategia de sostenimiento, difusión y acrecentamiento de los resultados históricos culturales.

Recursos culturales: Conjunto de medios básicamente humanos, infraestructurales y programáticos con que una administración cultural afronta su gestión en el territorio que le corresponde.

Sector cultural: Cada conjunto fenomenológico concreto de la cultura en su manifestación histórica, caracterizada por la especificidad de su resultado, de la infraestructura que exige y del trabajo puntual que lo hace posible. Cada una de las manifestaciones fenomenológicas que componen cada sector cultural, especialmente si tratamos de aludir a sus características socio-laborales, técnicas e infraestructurales, se denominan segmento cultural.
Trabajo cultural: Objetivación de las funciones y destrezas necesarias para la materialización del tejido cultural o concreción de la creatividad colectiva.

## ©. GASO PRÁGTICO

Este supuesto desarrolla el modelo que proponemos para esta Guía FAMP de evaluación institucional de políticas culturales municipales sobre un hipotético municipio. Tal desarrollo busca ilustrar de la manera más gráfica posible todos y cada uno de los pasos del modelo, partiendo de una descripción sociodemográfica del territorio y finalizando en el bloque de acciones de mejora.

## PERFIL DEL MUNICIPIO

El hipotético municipio objeto de evaluación se sitúa geográficamente en la zona oriental de Andalucía sobre un territorio de agradable clima y posición estratégica. Situado en la desembocadura de un río, el municipio ha sustentado tradicionalmente su economía en la riqueza agrícola, pesquera, ganadera y vitivinícola.
Su población ronda los 35.000 habitantes dentro de un municipio con unos 100 km 2 . Una cifra incrementada casi en un $70 \%$ durante la temporada estival como consecuencia de una potente afluencia turística.
El sistema urbano se dispone en torno a un eje litoral y posee un paisaje rural bastante humanizado y poco diversificado en su composición.
Un alto porcentaje de población está ubicada en núcleos secundarios y presenta importantes tasas de analfabetismo y de desempleo a la vez que escasa población universitaria. No obstante, la densidad demográfica es alta, el crecimiento demográfico sostenido y constante y la población tiene una estructura joven. En el contexto laboral es necesario resaltar la diversidad productiva aunque también destacan el alto número de trabajadores eventuales y la baja ocupación de las mujeres.

En lo que se refiere al ámbito cultural, se puede afirmar que la cultura ha jugado un papel de elemento dinamizador de la sociedad en términos relativos, con especial presencia en la economía local y regional. Pese a ello, la generación de actividad económica relacionada con la cultura no parece haber sido un objetivo explícito de ninguno de los gobiernos municipales. Como consecuencia, el consumo de la población del municipio en productos y servicios culturales es muy reducido, siendo el segmento joven el que más invierte en cultura.
En el marco de los agentes culturales se puede afirmar que se da una escasa relación y colaboración entre las asociaciones locales, atenazadas en cierta forma por la infrecuente renovación de los cargos directivos, por la falta de recursos y por la excesiva dependencia del modelo de subvención. Pese a ello, existe una amplia gama temática desde el prisma asociativo, consciente de su papel social y con permanente relación con las instituciones privadas de prestigio (fundaciones, archivos históricos, bodegas,...) que se ubican tradicionalmente en la ciudad.
En el contexto creativo, el municipio sufre una atonía e incapacidad productiva que obliga al artista a buscar apoyos exteriores.

Por lo que se refiere al patrimonio, la ciudad posee un rico bagaje consecuencia de su propia historia. Por el contrario, su ayuntamiento ha carecido y carece de una política definida de patrimonio histórico.
En cuanto a las infraestructuras culturales, es necesario subrayar la centralidad de sus equipamientos singulares - centro cultural, auditorio y biblioteca municipal ( 150 puestos de lectura) - a modo de eje de su vida cultural. También hay que hacer constar la ausencia de equipamientos de proximidad (polivalentes e integradores) como factor de desequilibrio que condiciona la vertebración ciudadana.
Una vez elaborados los Documentos de Diagnóstico y tamizados por los Grupos de Validación, asignamos una numeración a cada ítem para que se conozca su procedencia en la DAFO de recolección de todos ellos.

## DOCUMENTOS DE DIAGNÓSTICO

0. Informe de Benchmarking
1. Informe sobre agentes culturales

02 . Diagnóstico impacto económico
03. Informe demográfico
II. Informe de comparación con otro municipio.
12. İnforme de usos, hábitos y demandas culturales.
13. Auditoría de Patrimonio.
14. Mapa de Recursos Culturales

## INFORMES DE GRUPOS DE VALIDACIÓN

4. Validación Informe creadores
5. Validación equipo de gobierno

06 . Validación informe expertos
07. Informe Gestores culturales
08. Informe Medios de Comunicación
09. Informe partidos políticos
10. Informe técnico FMC

La Guía recomienda entonces agrupar todas las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, indicando con un número el documento (de Diagnóstico o de Grupos deValidación) del cual procede. Este informe se convertirá en el documento base sobre el que se trabajará en el posterior Seminario de Posicionamiento Estratégico.

| DEBILIDADES |
| :--- | :--- | :--- |
| Descoordinación entre las distintas áreas municipales impli- |
| cadas en la cultura y gestión del patrimonio histórico. Ausen- |
| cia de una política patrimonial y financiera que ha generado |
| descuido y especulación. | 00-04-06-13


| Poca participación en la programación cultural del municipio <br> de instituciones, entidades y empresas. | 08 |
| :--- | :--- |
| Escasa promoción de las TICs como vehículo y herramienta <br> de difusión cultural | 08 |
| Dependencia asociativa de las administraciones | 09 |
| Inadecuada política de horarios de los espacios culturales | 09 |
| Inexistencia de un Museo de Bellas Artes. | 11 |
| Escaso uso de la Biblioteca Municipal por parte de la pobla- <br> ción | 12 |


| AMENAZAS |  |
| :--- | :--- |
| Aislamiento del Ayuntamiento en relación a otras institucio- <br> nes y administraciones. | $00-10$ |
| Escaso consumo de productos y servicios culturales en de- <br> terminados sectores de la población local. | 00 |
| Alto grado de dependencia de las asociaciones en relación a <br> las subvenciones públicas. | 01 |
| Envejecimiento de los sectores de población tradicionalmente <br> interesados por la cultura y apatí de los círculos jóvenes a la <br> hora de implicarse en el ámbito cultural. | $01-14$ |
| Atomización del tejido asociativo. | $01-04$ |
| Poca relación del turismo con la cultura y, como consecuen- <br> cia, merma en el desarrollo del sector cultural privado. | 02 |
| Escasa concienciación de la población ante el tema patrimo- <br> nial. | $05-09$ |
| Limitada representación de la población extranjera | 03 |
| Aislamiento geográfico derivado de una restringida red de <br> comunicaciones. | $04-10$ |
| Deterioro del patrimonio histórico y dependencia de la espe- <br> culación urbanística. | $00-04-06-08-09$ |
| Deficiente comunicación con el exterior en lo que a ideas <br> renovadoras e innovadoras en lo cultural se refiere. | 04 |
| Insuficiente identidad y memoria histórica | $05-09$ |
| Deterioro de las circunstancias laborales del municipio y su <br> entorno | 06 |
| Crisis de los sectores productivos tradicionales e incidencia <br> negativa en la tutela del patrimonio (bodeguero, pesquero y <br> agrícola). | 06 |
| Sociedad invertebrada | 07 |


| Alto índice de desempleo y eventualidad laboral con especial <br> incidencia en la población femenina. | $03-07$ |
| :--- | :--- |
| Dispersión geográfica de la población <br> Falta de hábitos culturales. Población sin hábitos de lectura | 07 |
| Competencia en el liderazgo de la programación cultural de <br> poblaciones cercanas. Diversidad en la oferta cultural de la <br> comarca. | $08-02$ |
| Perdida de público joven por escasez de alternativas cultura- <br> les. | 08 |
| Poca implicación y creciente desinterés ciudadano en la pro- <br> moción de la cultura | 08 |
| Fuga de universitarios debido a los bajos niveles de empleo <br> Escasas competencias de la Delegación de Cultura | 09 |
| Falta de atención y de recursos destinados por los medios de <br> comunicación a la política cultural del municipio. | 09 |
| Desequilibrio en el crecimiento urbanístico de la ciudad y <br> exigua política de rehabilitación. | 10 |
| Las asociaciones culturales no forman parte de la realidad <br> cultural del municipio. | 00 |
| Inexistencia de un plan estratégico para la ciudad | 10 |
| Éxodo de a población a la capital. | 11 |
| Inexistencia de acuerdos entre Ayuntamiento y Universidad. | 11 |
| Corta difusión de las actividades culturales entre la población. | 12 |
| Exigua presencia de la industria y el agente cultural privado. | $14-11$ |
| Escasa implicación empresarial en el tejido cultural. |  |
| Alto porcentaje de población establecida en núcleos secunda- <br> rios | 03 -11 |
| Estancamiento de la natalidad e İndice de senectud preocu- <br> pante. | $03-11$ |
| Limitado nivel educativo de la población autóctona y visitante. | $03-05-07-08-$ |
| Población de carácter agrícola, escasa industria ( pequeños <br> talleres) | 10 |
| Municipio turístico-veraniego, que prioriza lo lúdico de cara al <br> visitante | 10 |
| Inestabilidad política municipal. |  |
| Poca presencia de población residente en zonas de población <br> orientadas hacia el turismo. | 11 |

## FORTALEZAS

Presencia de una riqueza patrimonial que depara posibilidades para el desarrollo cultural.

00-04-05-06-
Crecimiento en la dotación de instalaciones culturales y rehabilitación del rico patrimonio histórico.
Voluntad municipal para autoevaluar su política cultural y $00-10-5$
confrontarla a la de otros municipios así como para plantear acciones de mejora.
Estructura relativamente joven de una población (un tercio entre 20 y 40 años) que, formada e informada, puede erigirse en actor y público de la programación cultural.
Importancia de un tejido asociativo amplio, diverso y entusiasdicativa con influencia política.
Crecimiento y consolidación de relaciones y convenios con instituciones privadas (bancos, cajas de ahorro...) y públicas (universidades).
Destacada presencia y actividad del movimiento asociativo.
Papel dinamizador a nivel económico del segmento cultural.
Notable asistencia de público a eventos culturales. 02

| Alta densidad demográfica. | 03 |
| :--- | :--- |

Crecimiento demográfico sostenido pero constante. 03
Diversidad del nivel de estudios en los distritos del municipio. 03

| Destacada potencialidad en los sectores de voluntarios y | $04-05-09$ |
| :--- | :--- | :--- | creadores.

Óptimas condiciones geográficas y climatológicas. 06
Existencia de un Plan General de Ordenación Municipal. 06
$\begin{array}{ll}\text { Óptimas infraestructuras de base en materia de bibliotecas. } & 08-14\end{array}$
Continuidad y calidad de la programación musical reciente $\quad 08-09$ como seña de identidad.

Existencia de espacios tradicionales propicios para la creación
06-08-11

09
Presencia de contenidos culturales colaterales con potenciali-
dad (patrimonio, enografía, gastronomía,...)
Adecuada red de accesos a la población tanto por tierra II como por mar.
Personal técnico municipal con alto nivel de motivación. II
Núcleo importante de aficionados a la música cuyo mejor indicador es la alta asistencia a conciertos.
Peso social de Instituciones privadas de prestigio.
Existencia de una carta arqueológica del municipio. 09

## OPORTUNIDADES

Posibilidad de aprovechamiento de proyectos cuyos objetivos
estén incluidos en las iniciativas europeas de protección del patrimonio histórico.
Relaciones bidireccionales (económicas-culturales) del ámbito turístico.
Existencia de una infraestructura turística y empresarial medianamente preparada para atender a un turismo cultural y ecoturista, de cara a eventos de gran calado cultural.
Importante representación de particulares e instituciones privadas en el potencial desarrollo del patrimonio cultural.
Pujante interés y actividad de diversas asociaciones implicadas en la defensa del patrimonio.
Incremento de la comunicación horizontal tanto dentro de las asociaciones como con las demás organizaciones locales. El área municipal de cultura mantiene relaciones estables y conveniadas con terceras instituciones, asociaciones, etc.
Creciente creación de espacios de participación en el diseño de las políticas culturales
Amplia población joven, con posibilidades de formación cultural, voluntariado, asociacionismo, etc.
Localización estratégica y climática de la ciudad.

Extraordinario incremento de la población durante meses de verano.
Interculturalidad poblacional. Destacada presencia de población extranjera residente (principalmente de la UE)
Existencia de un conjunto de ofertas culturales, turísticas y lúdicas que convierten al municipio en un área de atracción con muchas posibilidades y con posible proyección internacional.
Alta potencialidad del patrimonio monumental, folclórico y de creadores.
Notable, aunque desordenada, actividad cultural ciudadana de carácter no institucional.

Apuesta decisiva por la cultura en fundaciones $y$ otras administraciones
Redacción de la revisión del Plan General de Ordenación Municipal, como acto de gobierno destinado a mejorar la capacidad y credibilidad del proyecto integral de ciudad patrimonial. Buena coyuntura para la optimización los recursos externos de instituciones supramunicipales.

00-04-07-10-14
00

00-14

00

00

이-02

01

02-06-07-09-14

03-04-05-07-
09-14
03

03-II

04-06-14

04-07

05-06

05

06

06

| Presencias de grandes empresas en la ciudad con potencialida- <br> des en la defensa del patrimonio <br> Paulatino aumento del nivel cultural de la población. | 06 |
| :--- | :--- |
| Consolidada estructura de medios informativos para aprove- <br> chamiento en la difusión cultural. | 08 |
| Conexión personal con la ciudad de relevantes personalidades <br> culturales. | 08 |
| Aprovechamiento de la promoción turística para impulso de <br> programación cultural. | 08 |
| Mejora de las infraestructuras de comunicaciones con el <br> entorno. | 08 |
| Escaso indice de emigración. | 10 |
| Positivas perspectivas de crecimiento demográfico para los <br> dos próximos años. | 11 |
| Incremento del sector turístico. | 11 |
| Destacadas cifras de conexión de la población a las nuevas <br> tecnologías. | 12 |
| Entorno con gran potencialidad turística. | 08 |
| Ciudadanía con carácter emprendedor y ciertos recursos <br> económicos. | 10 |

De acuerdo con la metodología, se procederá entonces a la priorización de las tablas para continuar con la siguiente secuencia:

## 1.- Elaboración del Decálogo DAFO

2.- Elaboración del Pentálogo DAFO
3.- Elaboración del Pentálogo Priorizado DAFO.

## 4.- Matriz DAFO

## 5.- Redacción de Acciones de Mejora.

Los documentos confeccionados en estas fases serán rotados hacia otros grupos para que cada uno de ellos trabaje sobre un documento diferente al analizado con anterioridad.

## I.- DECÁLOGO DAFO

## DEBILIDADES

Descoordinación entre las distintas áreas municipales implicadas en la cultura y gestión del patrimonio histórico.Ausencia de una política patrimonial y financiera que ha generado descuido y especulación.
Ausencia de planificación integral y definición estratégica de la política cultural en el Ayuntamiento.
Poca participación en la programación cultural del municipio de instituciones, entidades y empresas
Escasa dotación económica a los programas y acciones culturales.
Desequilibrio en la concentración de equipamientos culturales en centro (mayoría) y periferia (minoría).
Limitada relación y colaboración con las asociaciones locales
Escasa presencia de la cultura en las intenciones y acciones procedentes de los sectores políticos municipales.
Falta de oportunidades para los artistas y ausencia de industrias creativas.
Reducida plantilla de personal, limitado aprovechamiento de los recursos humanos municipales y escasez de personal técnico cualificado.
Insuficientes e inadecuadas infraestructuras y equipamientos culturales, en especial para los grandes eventos, así como ausencia de un mapa de equipamientos que los cohesione y equilibre.

```
AMENAZAS
Atomización del tejido asociativo.
Alto índice de desempleo y eventualidad laboral con especial incidencia en la población femenina.
Falta de atención y de recursos destinados por los medios de comunicación a la política cultural del municipio.
Dispersión geográfica de la población
Deterioro del patrimonio histórico y dependencia de la especulación urbanística
Limitado nivel educativo de la población autóctona y visitante.
Escasa implicación empresarial en el tejido cultural
Aislamiento geográfico derivado de una restringida red de comunicaciones.
Envejecimiento de los sectores de población tradicionalmente interesados por la cultura y apatía de los círculos jóvenes a la hora de implicarse en el ámbito cultural.
Inestabilidad política municipal.
```


## FORTALEZAS

Presencia de una riqueza patrimonial que depara posibilidades para el desarrollo cultural.
Estructura relativamente joven de una población (un tercio entre 20 y 40 años) que, formada e informada, puede erigirse en actor y público de la programación cultural.
Importancia de un tejido asociativo amplio, diverso y entusiasta con potencialidad para erigirse en fuerte plataforma reivindicativa con influencia política.
Destacada potencialidad en los sectores de voluntarios y creadores.
Continuidad y calidad de la programación musical reciente como seña de identidad.
Existencia de espacios tradicionales propicios para la creación y reconversión en infraestructuras y equipamientos culturales.
Presencia de contenidos culturales colaterales con potencialidad (patrimonio, enografía, gastronomía,...)
Núcleo importante de aficionados a la música cuyo mejor indicador es la alta asistencia a conciertos.
Peso social de Instituciones privadas de prestigio.
Crecimiento y consolidación de relaciones y convenios con instituciones privadas (bancos, cajas de ahorro...) y públicas (universidades).

## OPORTUNIDADES

Posibilidad de aprovechamiento de proyectos cuyos objetivos estén incluidos en las iniciativas europeas de protección del patrimonio histórico.
Relaciones bidireccionales (económicas-culturales) del ámbito turístico.
Pujante interés y actividad de diversas asociaciones implicadas en la defensa del patrimonio.
Localización estratégica y climática de la ciudad.
Existencia de un conjunto de ofertas culturales, turísticas y lúdicas que convierten al municipio en un área de atracción con muchas posibilidades y con posible proyección internacional.
Alta potencialidad del patrimonio monumental, folclórico y de creadores.
Redacción de la revisión del Plan General de Ordenación Municipal como acto de gobierno destinado a mejorar la capacidad y credibilidad del proyecto integral de ciudad patrimonial.
Presencias de grandes empresas en la ciudad con potencialidades en la defensa del patrimonio
Conexión personal con la ciudad de relevantes personalidades culturales.
Destacadas cifras de conexión de la población a las nuevas tecnologías.

## 2 y 3.- PENTÁLOGO DAFO NO PRIORIZADO Y PRIORIZADO.

| Pr. | NPr. |  |
| :--- | :--- | :--- |
| DEBILIDADES |  |  |
| D04 | D01 | Escasa presencia de la cultura en las intenciones y acciones pro- <br> cedentes de los sectores políticos municipales. |
| D01 | D02 | Ausencia de planificación integral y definición estratégica de la <br> política cultural en el Ayuntamiento. |
| D05 | D03 | Reducida plantilla de personal, limitado aprovechamiento de los <br> recursos humanos municipales y escasez de personal técnico <br> cualificado. |
| D02 | D04 | Insuficientes e inadecuadas infraestructuras y equipamientos <br> culturales, en especial para los grandes eventos, así como ausen- <br> cia de un mapa de equipamientos que los cohesione y equilibre. |
| D03 | D05 | Descoordinación entre las distintas áreas municipales implicadas <br> en la cultura y gestión del patrimonio histórico.Ausencia de una <br> política patrimonial y financiera que ha generado descuido y <br> especulación. |

## AMENAZAS

| A01 | A01 | Deterioro del patrimonio histórico y dependencia de la especu- <br> lación urbanística |
| :--- | :--- | :--- |
| A03 | A02 | Limitado nivel educativo de la población autóctona y visitante. <br> A05 A03 |
| Escasa implicación empresarial en el tejido cultural |  |  |$|$| A02 | A04 | Aislamiento geográfico derivado de una restringida red de co- <br> municaciones. |
| :--- | :--- | :--- |
| A04 | A05 | Envejecimiento de los sectores de población tradicionalmente <br> interesados por la cultura y apatía de los círculos jóvenes a la <br> hora de implicarse en el ámbito cultural. |
| FORTALEZAS |  |  |

$\left.\left.\begin{array}{l}\text { OPORTUNIDADES } \\ \hline \text { O04 } \\ \text { OO1 }\end{array} \begin{array}{l}\text { Existencia de un conjunto de ofertas culturales, turísticas y } \\ \text { lúdicas que convierten al municipio en un área de atracción con } \\ \text { muchas posibilidades y con posible proyección internacional. }\end{array}\right\} \left\lvert\, \begin{array}{l|l|l|}\hline \text { Alta potencialidad del patrimonio monumental, folclórico y de } \\ \text { creadores. }\end{array}\right.\right]$

## 3.- PENTÁLOGO DAFO PRIORIZADO

## DEBILIDADES

DOI.- Ausencia de planificación integral y definición estratégica de la política cultural en el Ayuntamiento.
D02.- Insuficientes e inadecuadas infraestructuras y equipamientos culturales, en especial para los grandes eventos, así como ausencia de un mapa de equipamientos que los cohesione y equilibre.
D03.- Descoordinación entre las distintas áreas municipales implicadas en la cultura y la gestión del patrimonio histórico. Ausencia de una política patrimonial $y$ financiera que ha generado descuido y especulación.

D04.- Escasa presencia de la cultura en las intenciones $y$ acciones procedentes de los sectores políticos municipales.
D05.- Reducida plantilla de personal, limitado aprovechamiento de los recursos humanos municipales y escasez de personal técnico cualificado.

## AMENAZAS

AOI.- Deterioro del patrimonio histórico y dependencia de la especulación urbanística.

A02.- Aislamiento geográfico derivado de una restringida red de comunicaciones.

A03- Limitado nivel educativo de la población autóctona y visitante.
A04. Envejecimiento de los sectores de población tradicionalmente interesados por la cultura y apatía de los círculos jóvenes a la hora de implicarse en el ámbito cultural.

A05.- Escasa implicación empresarial en el tejido cultural.

## FORTALEZAS

FOI.- Presencia de una riqueza patrimonial que depara posibilidades para el desarrollo cultural.

F02.- Existencia de espacios tradicionales propicios para la creación y reconversión en infraestructuras y equipamientos culturales.

F03.- Peso social de instituciones privadas de prestigio.
F04.- Importancia de un tejido asociativo amplio, diverso y entusiasta con potencialidad para erigirse en fuerte plataforma reivindicativa con influencia política.
F05.- Estructura relativamente joven de una población (un tercio entre 20 y 40 años) que, formada e informada, puede erigirse en actor y público de la programación cultural.

## OPORTUNIDADES

OOI.- Alta potencialidad del patrimonio monumental, folclórico y de creadores.

O02.- Posibilidad de aprovechamiento de proyectos cuyos objetivos estén incluidos en las iniciativas europeas de protección del patrimonio histórico.

O03.- Relaciones bidireccionales (económicas-culturales) del ámbito turístico.

O04.- Existencia de un conjunto de ofertas culturales, turísticas y lúdicas que convierten al municipio en un área de atracción con muchas posibilidades y con posible proyección internacional.
O05.- Localización estratégica y climática de la ciudad.

## 4.- MATRIZ DAFO

Se encarga de que los grupos ponderen el cruce de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades en base a las siguientes cuestiones:

Fortalezas $\rightarrow$ Amenazas
Fortalezas $\rightarrow$ Oportunidades
Debilidades $\rightarrow$ Amenazas

Debilidades $\rightarrow$ Oportunidades
¿Si acentuamos la fortaleza X podremos minimizar la amenaza Y ? ¿Si acentuamos la fortaleza $X$ podremos aprovechar mejor la oportunidad $Z$ ?
¿Si supero mi debilidad P podremos minimizar la amenaza Y ?
¿Si supero mi debilidad P podremos aprovechar mejor la oportunidad $Z$ ?

Dependiendo de la respuesta a la pregunta el grupo puede asignar las siguientes puntuaciones:

0 (ninguna relación)
I (baja relación)
3 (relación media)
5 (relación alta).

|  | 01 | 02 | 03 | 04 | 05 | 0 | AI | A2 | A3 | A4 | A5 | A |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| FI | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 21 | 5 | I | I | 3 | I | 11 | 32 | FI |
| F2 | I | I | 0 | 0 | 3 | 5 | 1 | 5 | 3 | I | 5 | 15 | 20 | F5 |
| F3 | 5 | 5 | 0 | 3 | 3 | 16 | 5 | 3 | 5 | 0 | I | 14 | 30 | F2 |
| F4 | 3 | I | 0 | 3 | 3 | 10 | 5 | 3 | 3 | I | 3 | 15 | 25 | F4 |
| F5 | I | 3 | 0 | 5 | 3 | 12 | 5 | 5 | 3 | I | I | 15 | 27 | F3 |
| F | 15 | 15 | 3 | 16 | 15 | 64 | 21 | 17 | 15 | 6 | 11 | 70 | 134 | F |
| DI | 3 | 5 | 0 | 5 | 3 | 16 | 5 | I | 3 | 0 | I | 10 | 26 | D4 |
| D2 | 3 | 5 | 1 | 5 | 5 | 19 | 5 | 3 | 3 | 1 | 1 | 13 | 32 | DI |
| D3 | 1 | 5 | 0 | 5 | 3 | 14 | I | 1 | 3 | 0 | 3 | 8 | 22 | D5 |
| D4 | 3 | 5 | 0 | 3 | 3 | 14 | 5 | 5 | 5 | 0 | 3 | 18 | 32 | DI |
| D5 | 3 | 5 | 1 | 5 | 3 | 17 | 5 | 3 | 5 | I | I | 15 | 32 | DI |
| D | 13 | 25 | 2 | 23 | 17 | 80 | 21 | 13 | 19 | 2 | 9 | 64 | 144 | D |
|  | 28 | 40 | 5 | 39 | 32 | 144 | 42 | 30 | 34 | 8 | 20 | 134 |  |  |
|  | 04 | 01 | 05 | 02 | 03 | 0 | AI | A3 | A2 | A5 | A4 | 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 ( $144>134$ ).
- 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 ( 144 > 134 )
Estos dos datos anteriores nos indican que el posicionamiento estratégico de la política cultural del municipio evaluado es ADAPTATIVO, es decir debemos centrarnos en superar Debilidades para aprovechar mejor las Oportunidades del exterior. Este escenario de trabajo es bueno ya que la aplicación de las acciones de mejora va a potenciar la desaparición de las debilidades.


## 5.- ACCIONES DE MEJORA

Con estos resultados, arrojados por el Seminario de Posicionamiento Estratégico, un equipo formado por personas conocedoras de la metodología de esta Guía procederá a la redacción de un bloque de Acciones de Mejora. Incluimos tres de ellas en cada apartado a modo de ejemplo:

## DEBILIDADES

DOI-Ausencia de planificación integral y definición estratégica de la política cultural en el Ayuntamiento.

- Elaboración de un plan de uso y mantenimiento de los principales equipamientos culturales en la actualidad.
- Confección de un presupuesto cuatrienal de actividades e infraestructuras asociado al Mapa de Equipamientos.
- Redacción de un Plan Estratégico de la Cultura, consensuado por los partidos políticos con representación municipal y que tome como base esta evaluación.

D02.- Insuficientes e inadecuadas infraestructuras y equipamientos culturales, en especial para los grandes eventos, así como ausencia de un mapa de equipamientos que los cohesione y equilibre.

- Redacción de un Plan de Equipamientos para los próximos diez años, sobre la base del Mapa de Equipamientos Culturales.
- Nueva articulación de los usos de las infraestructuras existentes, vinculándolas no sólo a programas y actividades concretas sino a modelos no estrictamente culturales en un sentido tradicional del término y que abarquen perspectivas más abiertas y plurales.
- Establecimiento o ampliación de convenios con equipamientos propiedad de asociaciones privadas con la intención de favorecer un uso compartido.
D03 - Descoordinación entre las distintas áreas municipales implicadas en la cultura y la gestión del patrimonio histórico.Ausencia de una política patrimonial y financiera que ha generado descuido y especulación.
- Creación de la Concejalía de Patrimonio, Cultura y Educación.
- Integración del patrimonio histórico en la oferta cultural destinada al ciudadano, propiciando programas que difundan su conocimiento y enjundia como elemento de identidad de la población.
- Mayor uso del patrimonio industrial en todas sus acepciones.

D04 - Escasa presencia de la cultura en las intenciones y acciones procedentes de los sectores políticos municipales.

- Revitalización de la Fundación Municipal de Cultura de acuerdo con los estatutos y desarrollo de los recursos humanos y financieros precisos.
- Puesta en marcha de una campaña publicitaria que refuerce la identificación sentimental del ciudadano con su ciudad.
- Elaboración de un censo de creadores y de asociaciones culturales con la intención de articular el conocimiento, localización, difusión e interrelación de su actividad.

D05 - Reducida plantilla de personal, limitado aprovechamiento de los recursos humanos municipales y escasez de personal técnico cualificado.

- Elaboración de un organigrama funcional estableciendo una plantilla estable con su Relación de Puestos de Trabajo y funciones así como indicando pautas de comunicación, coordinación, participación y formación.
- Nombramiento de un técnico superior de cultura como directorgerente de la Fundación Municipal de Cultura.
- Inclusión en el organigrama de la Fundación Municipal de Cultura de un departamento técnico especializado en patrimonio.


## AMENAZAS

A0I.- Deterioro del patrimonio histórico y dependencia de la especulación urbanística.

- Actualización de la Carta Arqueológica recogida en el vigente Plan General de Ordenación.
- Edición de una Guía de la Arquitectura y el Urbanismo en la ciudad.
- Estipulación de criterios mediante normativa municipal con el objeto de regular los soportes y reclamos publicitarios que eviten el impacto visual en el casco histórico.

A02.- Aislamiento geográfico derivado de una restringida red de comunicaciones.

- Potenciación del río como medio de comunicación así como en una vertiente lúdico-cultural que explote y conecte las oportunidades culturales y medioambientales.
- Mejora del servicio de transporte público interurbano.
- Potenciación de la implantación de Internet y de su aprendizaje en todos los ámbitos sociales.
A03- Limitado nivel educativo de la población autóctona y visitante.
- Desarrollo de programas de captación de alumnos adultos aprovechando tanto programas de educación no reglada como iniciativas innovadoras de la educación reglada ajustada a esas edades.
- Establecimiento de un convenio con la universidad pertinente para la inclusión del municipio en su aula itinerante para mayores.
- Potenciación del servicio de préstamo audiovisual de las bibliotecas municipales.

A04. Envejecimiento de los sectores de población tradicionalmente interesados por la cultura y apatía de los círculos jóvenes a la hora de implicarse en el ámbito cultural.

- Apuesta por programas educativos que se dirijan a la formación de nuevos públicos entre niños y jóvenes.
- Creación de espacios para el encuentro y expresión de los jóvenes.
- Financiación de proyectos culturales que impliquen tanto un carácter original e innovador como la puesta en práctica de valores sociales.
A05.- Escasa implicación empresarial en el tejido cultural.
- Establecimiento por parte del Ayuntamiento de un marco de entendimiento con las organizaciones empresariales locales mediante incentivos sociales y bonificaciones fiscales que posibiliten fuentes alternativas de financiación para programas y proyectos culturales.
- Activación de estrategias para que las instituciones financieras de carácter público (Cajas de Ahorro) apuesten, a través de sus obras socioculturales o fundaciones, por instalaciones y proyectos culturales para la ciudad.
- Puesta en marcha de convocatorias público-privadas de fomento de la creación en las que los escenarios de exposición y muestra de las propuestas seleccionadas se sitúen en espacios culturales y lúdicos de carácter privado.


## FORTALEZAS

FOI.- Presencia de una riqueza patrimonial que depara posibilidades para el desarrollo cultural.

- Actualización del censo municipal patrimonial y publicación del estado, situación y actuaciones de los bienes patrimoniales.
- Puesta en valor de los yacimientos arqueológicos existentes mediante la creación de centros de interpretación.
- Puesta en marcha de trabajos de investigación patrimonial a cargo de profesionales e investigadores con la intención de potenciar la investigación como base de la conservación.

F02.- Existencia de espacios tradicionales propicios para la creación y reconversión en infraestructuras y equipamientos culturales.

- Creación de un mapa de tales infraestructuras que las identifique y defina.
- Diversificación del uso dado a estos espacios no sólo en el ámbito cultural y público sino también en el empresarial y privado.
- Elaboración municipal de un lote de propuestas culturales concretas (conciertos, exposiciones, conferencias,... ) que pueda ser llevado a cabo en tales espacios y ofrecimiento del mismo a los actuales administradores del espacio.
F03.- Peso social de instituciones privadas de prestigio.
- Integración de estas instituciones en el concepto de la marca única y de calidad del municipio.
- Puesta en marcha de un programa de fomento del voluntariado en torno a las instituciones privadas con alto valor cultural y patrimonial.
- Firma de convenios de colaboración con tales instituciones.

F04.- Importancia de un tejido asociativo amplio, diverso y entusiasta con potencialidad para erigirse en fuerte plataforma reivindicativa con influencia política.

- Fomento de la cultura asociativa con el objeto de desarrollar procesos democráticos de participación.
- Creación de un Consejo Sectorial de Cultura y Sociedad donde se integre la totalidad del tejido asociativo y que pueda servir tanto de asesoramiento al Ayuntamiento como de lugar de encuentro e intercambio de información entre las distintas asociaciones.
- Puesta en marcha de un servicio municipal de asesoramiento de gestión económica, administrativa e informática a las asociaciones.

F05.- Estructura relativamente joven de una población (un tercio entre 20 y 40 años) que, formada e informada, puede erigirse en actor y público de la programación cultural.

- Potenciación de los puntos de conexión a Internet en bibliotecas, centros de proximidad y zonas wi-fi.
- Campaña publicitaria y de divulgación dirigida a la juventud donde la defensa del turismo cultural y natural quede asociada a una mejor calidad laboral y de vida.
- Inclusión de una partida económica específica en los presupuestos anuales del Ayuntamiento destinada a actualizar los fondos bibliográficos, de forma paralela a los aportados por la Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía.


## OPORTUNIDADES

OOI.- Alta potencialidad del patrimonio monumental, folclórico y de creadores.

- Fomento, mediante convenio con la universidad pertinente, de la realización de estudios, investigaciones, publicaciones, cursos o seminarios relacionados con el patrimonio tanto en su faceta divulgadora como investigadora y formativa.
- Creación de un gabinete de Información del Patrimonio Histórico cuyo objetivo sería la difusión e interpretación del mismo.
- Realización de un catálogo de los bienes culturales y patrimoniales del municipio.

O02.- Posibilidad de aprovechamiento de proyectos cuyos objetivos estén incluidos en las iniciativas europeas del protección del patrimonio histórico.

- Incorporación al equipo de la Fundación Municipal de Cultura de un técnico de gestión de proyectos de desarrollo y fomento conocedor de la normativa europea y nacional.
- Consecución de los requisitos necesarios para acceder a ayudas e iniciativas europeas y nacionales relacionadas con el patrimonio.
- Fomento de acciones que faciliten la colaboración con entidades financieras de carácter público y privado en proyectos subvencionados para la recuperación patrimonial.

O03.- Relaciones bidireccionales (económicas-culturales) del ámbito turístico.

- Desarrollo del enoturismo residencial y no residencial.
- Firma de acuerdos entre el Ayuntamiento y los sindicatos más representativos del sector turístico con la intención de potenciar cursos especializados en el sector turístico.
- Reforzamiento y ampliación de las líneas de colaboración entre la Fundación Municipal de Cultura y el Área de Turismo del Ayuntamiento.

O04.- Existencia de un conjunto de ofertas culturales, turísticas y lúdicas que convierten al municipio en un área de atracción con muchas posibilidades y con posible proyección internacional.

- Elaboración de un Plan de Excelencia Turística en el que se integren y participen instituciones supramunicipales y sectores empresariales.
- Acuñación de una marca de calidad basada en una oferta turístico-cultural de prestigio.
- Promoción e integración del municipio en los mercados y redes internacionales como destino turístico cultural y natural.

O05.- Localización estratégica y climática de la ciudad.

- Búsqueda de la centralidad comarcal con el objeto de convertir al municipio en referente de la zona.
- Organización de encuentros periódicos con técnicos de cultura de las instituciones con intereses territoriales en las áreas urbanas próximas con el objeto de intercambiar ideas y proyectos.
- Acercamiento a instituciones y agentes sociales y culturales limítrofes con la intención de abordar programas de puesta en marcha y aprovechamiento de circuitos artísticos e intercambio de actividades culturales.

De igual manera, y con la intención de mejorar la técnica, también se puede conformar una relación de bloques de acciones de mejora que respondan a una agrupación temática similar a los documentos de la fase de Diagnóstico:
I. Acciones de mejora de carácter político.
2. Acciones de mejora sobre infraestructuras.
3. Acciones de mejora de carácter educativo.
4. Acciones de mejora de carácter informativo y mediático.
5. Acciones de mejora de enfoque económico.
6. Acciones de mejora sobre usos y hábitos culturales.
7. Acciones de mejora relativas al tejido asociativo.
8. Acciones de mejora relativas a los creadores.
9. Acciones de mejora que perfilan la identidad social y cultural.

Una vez recibido el documento, el Ayuntamiento tendrá en sus manos una valiosa herramienta para activar y completar las fases del ciclo de Deming que son de su responsabilidad.

| FASE | ACCIÓN | DEFINICIÓN | RESPONSABLE |
| :--- | :--- | :--- | :--- |
| PLAN | PLANIFICAR | Diagnóstico o evaluación | Institución evaluadora. |
| DO | HACER | Ejecución de acciones de <br> mejora | Ayuntamiento. |
| CHEK | VERIFICAR | Verificación de <br> resultados | Ayuntamiento con <br> ayuda externa. |
| ACT | ACTUAR | Vuelta a la acción. | Ayuntamiento. |

# 6. Bibliografía 

ALDANONDO OCHOA, Pilar:"La guía de estándares de los equipamientos culturales en España". Periférica: Revista para el análisis de la cultura y el territorio. n ${ }^{\circ}$ 4. Cádiz; 2000.

BIANCHINI, F.:"Rethinking the relationship between culture and urban planning" en Matarasso, F. and Halls, S.:"The Art of Regeneration". Nottingham; I996. Conference Papers Nottingham e Bournes Green, City of Nottingham e Comedia.

BONET, Lluis:"Dos fases indisociables de la gestión cultural: planificar y evaluar". Periférica: Revista para el análisis de la cultura y el territorio. $N^{\circ}$. Cádiz; 2001.

GONZALEZ RUEDA,Antonio Javier (Coord.):"2003Estrategias. Proceso de Evaluación Institucional de la Política Cultural de Puerto Real: 1978-2003". Universidad de Cádiz;Ayuntamiento de Puerto Real. Cádiz; 2003.

GONZALEZ RUEDA, Antonio Javier (Coord.):"Chiclana 1630. Proceso de Evaluación Institucional de la Política de Juventud de Chiclana". Universidad de Cádiz; Ayuntamiento de Chiclana. Cádiz; 2006.

GONZALEZ RUEDA,Antonio Javier (Coord.):"Chipiona 1630. Proceso de Evaluación Institucional de la Política de Juventud de Chipiona". Universidad de Cádiz;Ayuntamiento de Chipiona. Cádiz; 2007.

GONZALEZ RUEDA, Antonio Javier (Coord.):"Itinerario 21. Proceso de Evaluación Institucional de la Política Cultural de Algeciras: 1978-2003". Universidad de Cádiz;Ayuntamiento de Algeciras. Cádiz; 2006.

LOPEZ DE AGUILETA, Iñaki:"Cultura y Ciudad: Manual de Política Cultural Municipal". Ed. Trea. Gijón; 2000.

MANITO, Félix (Coord..): Planificación estratégica de la cultura en España. Fundación Autor. Ediciones Autor. Madrid; 2008.

MARTINELL SEMPERE, Alfons:"Políticas Culturales y Gestión Cultural: Organum sobre los conceptos clave de la práctica profesional". Documenta Universitaria. Girona; 2008.

MEMBRADO MARTÍNEZ, Joaquín:"Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: Planificación estratégica, BSC,Autoevaluación EFQM, Seis Sigma". Ed. Díaz de Santos. Madrid; 2007.

RAUSELL KÖSTER, Pau / MARTÍNEZ TORMO, José:"Apuntes y herramientas para el Análisis de la Realidad Cultural Local". Temas Municipales. Gestión Cultural. Diputación de Valencia. Valencia; 2005.

ROSELLÓ CEREZUELA, David:"Diseño y evaluación de proyectos culturales". Ed. Ariel. Barcelona; 2007.

ROSELLÓ CEREZUELA, David. COLOMBO,Alba (Coords.):"Gestión Cultural: estudios de caso". Ed. Ariel. Barcelona; 2008.

VIVES, Pedro A.:"Glosario crítico de gestión cultural". Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía. Editorial Comares. Granada; 2007.


[^0]:    I VIVES, Pedro A.:"Glosario crítico de gestión cultural". Consejería de Cultura de la Junta de Andalucía. Editorial Comares. Granada; 2007.
    2 "Cuestionario sobre las Políticas Culturales Iberoamericanas de la Guía de la Administración Cultural". Administrado por el Portal Iberoamericano de Gestión Cultural; 2003.

[^1]:    4 LOPEZ DE AGUILETA, Iñaki:"Cultura y Ciudad: Manual de Política Cultural Municipal". Ed. Trea. Gijón; 2000.

[^2]:    5 MEMBRADO MARTÍNEZ, Joaquín:"Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: Planificación estratégica, BSC,Autoevaluación EFQM, Seis Sigma". Ed. Díaz de santos. Madrid; 2007.

[^3]:    6 BIANCHINI, F.:"Rethinking the relationship between culture and urban planning" en Matarasso, F. and Halls, S.:"The Art of Regeneration". Nottingham; 1996. Conference Papers Nottingham e

[^4]:    7 MANITO, Félix (Coord.): Planificación estratégica de la cultura en España. Fundación Autor. Ediciones Autor. Madrid; 2008.

[^5]:    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. ${ }^{\circ}$ 4. Cádiz; 2000.

