

6. CASO PRÁCTICO

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 km². 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 (1/3 de la entre los 20 y 40 años)

En el contexto laboral es necesario destacar 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, atezadas 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

- 00. Informe de Benchmarking
- 01. Informe sobre agentes culturales
- 02. Diagnóstico impacto económico
- 03. Informe demográfico
- 11. Informe de comparación con otro municipio.
- 12. Informe de usos, hábitos y demandas culturales.
- 13. Auditoría de Patrimonio.
- 14. Mapa de Recursos Culturales

INFORMES DE GRUPOS DE VALIDACIÓN

- 04. Validación Informe creadores
- 05. 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 de Validación) 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 implicadas en la cultura y gestión del patrimonio histórico. Ausencia de una política patrimonial y financiera que ha generado descuido y especulación.	00-04-06-13
Ausencia de planificación integral y definición estratégica de la política cultural en el Ayuntamiento.	00-04-06-07-09
Identidad cultural poco precisa.	00
Escasa dotación económica a los programas y acciones culturales.	00-01-09
Desequilibrio en la concentración de equipamientos culturales en centro (mayoría) y periferia (minoría).	00-01-14
Alto grado de improvisación y falta de evaluación debido a la poca creatividad de los actos que se desarrollan en el mundo asociativo	01
Limitada relación y colaboración con las asociaciones locales	01
Estancada renovación de cargos directivos de las asociaciones	01
Consumo reducido de productos y servicios por parte de la población	02
Nula identificación del perfil del público asistente a eventos culturales.	02
Reducidas posibilidades para diseñar el impacto de la política cultural, a consecuencia de la falta de información y de difusión	02-09
Visión partidista de la política cultural desde el Ayuntamiento.	04
Escasa presencia de la cultura en las intenciones y acciones procedentes de los sectores políticos municipales.	04-07
Falta de oportunidades para los artistas y ausencia de industrias creativas.	04
Desaprovechamiento de los equipamientos y espacios culturales	04
Reducida plantilla de personal, limitado aprovechamiento de los recursos humanos municipales y escasez de personal técnico cualificado.	04- 05-09-13-14
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.	05-07-08-09- 14

Poca participación en la programación cultural del municipio de instituciones, entidades y empresas.	08
Escasa promoción de las TICs como vehículo y herramienta 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 población	12

AMENAZAS	
Aislamiento del Ayuntamiento en relación a otras instituciones y administraciones.	00-10
Escaso consumo de productos y servicios culturales en determinados sectores de la población local.	00
Alto grado de dependencia de las asociaciones en relación a las subvenciones públicas.	01
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.	01-14
Atomización del tejido asociativo.	01-04
Poca relación del turismo con la cultura y, como consecuencia, merma en el desarrollo del sector cultural privado.	02
Escasa concienciación de la población ante el tema patrimonial.	05-09
Limitada representación de la población extranjera	03
Aislamiento geográfico derivado de una restringida red de comunicaciones.	04-10
Deterioro del patrimonio histórico y dependencia de la especulación urbanística.	00-04-06-08-09
Deficiente comunicación con el exterior en lo que a ideas 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 entorno	06
Crisis de los sectores productivos tradicionales e incidencia negativa en la tutela del patrimonio (bodeguero, pesquero y agrícola).	06
Sociedad invertebrada	07

Alto índice de desempleo y eventualidad laboral con especial incidencia en la población femenina.	03-07
Dispersión geográfica de la población	07
Falta de hábitos culturales. Población sin hábitos de lectura	07-12
Competencia en el liderazgo de la programación cultural de poblaciones cercanas. Diversidad en la oferta cultural de la Bahía de Cádiz.	08-02
Perdida de público joven por escasez de alternativas culturales.	08
Poca implicación y creciente desinterés ciudadano en la promoción de la cultura	08
Fuga de universitarios debido a los bajos niveles de empleo	09
Escasas competencias de la Delegación de Cultura	09
Falta de atención y de recursos destinados por los medios de comunicación a la política cultural del municipio.	09
Desequilibrio en el crecimiento urbanístico de la ciudad y exigua política de rehabilitación.	10
Las asociaciones culturales no forman parte de la realidad 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.	14
Alto porcentaje de población establecida en núcleos secundarios	03-11
Estancamiento de la natalidad e Índice de senectud preocupante.	03-11
Limitado nivel educativo de la población autóctona y visitante.	03-05-07-08-09-10-11-12
Población de carácter agrícola, escasa industria (pequeños talleres)	10
Municipio turístico-veraniego, que prioriza lo lúdico de cara al visitante	10
Inestabilidad política municipal.	07-10-14.
Poca presencia de población residente en zonas de población orientadas hacia el turismo.	11

FORTALEZAS	
Presencia de una riqueza patrimonial que depara posibilidades para el desarrollo cultural.	00-04-05-06-08-09-10-11-14
Crecimiento en la dotación de instalaciones culturales y rehabilitación del rico patrimonio histórico.	00-04-07-09
Voluntad municipal para autoevaluar su política cultural y confrontarla a la de otros municipios así como para plantear acciones de mejora.	00-10-5
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.	00-04-10
Importancia de un tejido asociativo amplio, diverso y entusiasmado con potencialidad para erigirse en fuerte plataforma reivindicativa con influencia política.	01-07-11
Crecimiento y consolidación de relaciones y convenios con instituciones privadas (bancos, cajas de ahorro,..) y públicas (universidades).	01-09
Destacada presencia y actividad del movimiento asociativo.	01-04-09
Papel dinamizador a nivel económico del segmento cultural.	02
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 creadores.	04-05-09
Óptimas condiciones geográficas y climatológicas.	06
Existencia de un Plan General de Ordenación Municipal.	06
Óptimas infraestructuras de base en materia de bibliotecas.	08-14
Continuidad y calidad de la programación musical reciente como seña de identidad.	08-09
Existencia de espacios tradicionales propicios para la creación y reconversión en infraestructuras y equipamientos culturales.	06-08-11
Presencia de contenidos culturales colaterales con potencialidad (patrimonio, enografía, gastronomía,...)	09
Adecuada red de accesos a la población tanto por tierra como por mar.	11
Personal técnico municipal con alto nivel de motivación.	11
Núcleo importante de aficionados a la música cuyo mejor indicador es la alta asistencia a conciertos.	12 -14
Peso social de Instituciones privadas de prestigio.	14
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.	00
Relaciones bidireccionales (económicas-culturales) del ámbito turístico.	00-04-07-10-14
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.	00-14
Importante representación de particulares e instituciones privadas en el potencial desarrollo del patrimonio cultural.	00
Pujante interés y actividad de diversas asociaciones implicadas en la defensa del patrimonio.	00
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.	01-02
Creciente creación de espacios de participación en el diseño de las políticas culturales	01
Amplia población joven, con posibilidades de formación cultural, voluntariado, asociacionismo, etc.	02-06-07-09-14
Localización estratégica y climática de la ciudad.	03-04-05-07-09-14
Extraordinario incremento de la población durante meses de verano.	03
Interculturalidad poblacional. Destacada presencia de población extranjera residente (principalmente de la UE)	03-11
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.	04-06-14
Alta potencialidad del patrimonio monumental, folclórico y de creadores.	04-07
Notable, aunque desordenada, actividad cultural ciudadana de carácter no institucional.	05-06
Apuesta decisiva por la cultura en fundaciones y otras administraciones	05
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.	06
Buena coyuntura para la optimización los recursos externos de instituciones supramunicipales.	06

Presencias de grandes empresas en la ciudad con potencialidades en la defensa del patrimonio	06
Paulatino aumento del nivel cultural de la población.	08
Consolidada estructura de medios informativos para aprovechamiento en la difusión cultural.	08
Conexión personal con la ciudad de relevantes personalidades culturales.	08
Aprovechamiento de la promoción turística para impulso de programación cultural.	08
Mejora de las infraestructuras de comunicaciones con el entorno.	08
Escaso índice de emigración.	10
Positivas perspectivas de crecimiento demográfico para los dos próximos años.	11
Incremento del sector turístico.	11
Destacadas cifras de conexión de la población a las nuevas tecnologías.	12
Entorno con gran potencialidad turística.	08
Ciudadanía con carácter emprendedor y ciertos recursos 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 procedentes de los sectores políticos municipales.
D01	D02	Ausencia de planificación integral y definición estratégica de la política cultural en el Ayuntamiento.
D05	D03	Reducida plantilla de personal, limitado aprovechamiento de los recursos humanos municipales y escasez de personal técnico cualificado.
D02	D04	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	D05	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.
AMENAZAS		
A01	A01	Deterioro del patrimonio histórico y dependencia de la especulación urbanística
A03	A02	Limitado nivel educativo de la población autóctona y visitante.
A05	A03	Escasa implicación empresarial en el tejido cultural
A02	A04	Aislamiento geográfico derivado de una restringida red de comunicaciones.
A04	A05	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.
FORTALEZAS		
F01	F01	Presencia de una riqueza patrimonial que depara posibilidades para el desarrollo cultural.
F05	F02	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.
F02	F03	Existencia de espacios tradicionales propicios para la creación y reconversión en infraestructuras y equipamientos culturales.
F04	F04	Importancia de un tejido asociativo amplio, diverso y entusiasta con potencialidad para erigirse en fuerte plataforma reivindicativa con influencia política.
F03	F05	Peso social de instituciones privadas de prestigio.

OPORTUNIDADES		
O04	O01	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.
O01	O02	Alta potencialidad del patrimonio monumental, folclórico y de creadores.
O05	O03	Localización estratégica y climática de la ciudad.
O02	O04	Posibilidad de aprovechamiento de proyectos cuyos objetivos estén incluidos en las iniciativas europeas de protección del patrimonio histórico.
O03	O05	Relaciones bidireccionales (económicas-culturales) del ámbito turístico.

3.- PENTÁLOGO DAFO PRIORIZADO

DEBILIDADES

- D01.- 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

- A01.- 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

- F01.- 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

- O01.- 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 → Amenazas	¿Si acentuamos la fortaleza X podremos minimizar la amenaza Y?
Fortalezas → Oportunidades	¿Si acentuamos la fortaleza X podremos aprovechar mejor la oportunidad Z?
Debilidades → Amenazas	¿Si supero mi debilidad P podremos minimizar la amenaza Y?
Debilidades → Oportunidades	¿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)
- 1 (baja relación)
- 3 (relación media)
- 5 (relación alta).

	01	02	03	04	05	0	A1	A2	A3	A4	A5	A		
F1	5	5	3	5	3	21	5	1	1	3	1	11	32	F1
F2	1	1	0	0	3	5	1	5	3	1	5	15	20	F5
F3	5	5	0	3	3	16	5	3	5	0	1	14	30	F2
F4	3	1	0	3	3	10	5	3	3	1	3	15	25	F4
F5	1	3	0	5	3	12	5	5	3	1	1	15	27	F3
F	15	15	3	16	15	64	21	17	15	6	11	70	134	F
D1	3	5	0	5	3	16	5	1	3	0	1	10	26	D4
D2	3	5	1	5	5	19	5	3	3	1	1	13	32	D1
D3	1	5	0	5	3	14	1	1	3	0	3	8	22	D5
D4	3	5	0	3	3	14	5	5	5	0	3	18	32	D1
D5	3	5	1	5	3	17	5	3	5	1	1	15	32	D1
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	A1	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 ($I44 > I34$).
- En el entorno 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 ($I44 > I34$).

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

D01- 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, consensado 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 Ideal 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 director-gerente de la Fundación Municipal de Cultura.
- Inclusión en el organigrama de la Fundación Municipal de Cultura de un departamento técnico especializado en patrimonio.

AMENAZAS

A01.- Deterioro del patrimonio histórico y dependencia de la especulación urbana.

- 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

F01.- 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 wifi.
- Campaña publicitaria y de divulgación dirigida a la juventud donde la defensa del turismo cultural y natural quede asociada al 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

O01.- 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.

○03.- 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.

○04.- 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.

○05.- Localización estratégica y climática de la ciudad.

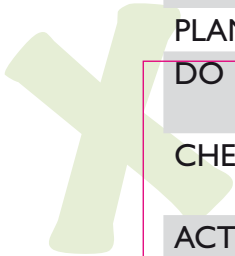
- Búsqueda de la centralidad comarcal con el objeto de convertir al municipio en referente de la zona.
- Organización de encuentros periódicos con técnicos de cultura de las instituciones con intereses territoriales en las áreas urbanas próximas con el objeto de intercambiar ideas y proyectos.
- Acercamiento 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:

1. 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 mejora	Ayuntamiento.
CHEK	VERIFICAR	Verificación de resultados	Ayuntamiento con ayuda externa.
ACT	ACTUAR	Vuelta a la acción.	Ayuntamiento.