



oikos

OBSERVATORIO ANDALUZ
para la economía de la cultura y el desarrollo

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, EVALUACIÓN E INDICADORES EN EL CAMPO DE LA CULTURA

Jesús Cantero Martínez. Miembro de OIKOS.

SARC Valencia Mayo 2007

La Planificación Estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas.

- Adecuada para el estudio, presentación y desarrollo de proyectos
- Mecanismo continuo que nos indica el camino por el que tenemos que conducir el proyecto
- El medio plazo es el campo en el que mejor funciona
- Adecua los fines con los medios, no solo económicos, para lograr la máxima eficacia y calidad.

La Planificación Estratégica es un viaje en un tiempo, con líneas estratégicas, proyectos y acciones en sus intermedios.

"Estratégico" Viene del latín *strategicus*, y este del griego *stratós* (Stratój, ejército) y *ágo* (dirigir) se refiere al *ciencia o Arte de dirigir* al ejército o las actividades militares.

Sun Tzu, (siglo IV A.C) hablaba de la estrategia ofensiva. En su libro **El Arte de la Guerra**, dice: "El general (*strategos*) debe tener seguridad de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Existe un juego chino llamado Go, Juego de estrategias, que se aprende en un minuto y no se llega a dominar en toda una vida, creado hace unos cuatro mil años según las leyendas, no necesita ningún conocimiento previo para empezar a jugar.

Hoy, 9 de septiembre de 1978,
tuve en la palma de mi mano un pequeño disco
de los trescientos sesenta y uno que se requieren
para el juego astrológico del Go,
ese otro ajedrez de Oriente.

Es más antiguo que la más antigua escritura
y el tablero es un mapa del universo.

Sus variaciones negras y blancas
agotarán el tiempo;
en él pueden perderse los hombres
como en el amor o en el día.

Hoy, 9 de septiembre de 1978,
yo, que soy ignorante de tantas cosas,
sé que ignoro una más,
y agradezco a mis númenes
esta revelación de laberintos
que ya no exploraré...

El Go
Jorge Luis Borges

Posteriormente estrategia se entendió como "el arte general", esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.C.) vino a explicar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria, poder).

En el tiempo de Alejandro de Macedonia (330 a. C.) hacía referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global.

Maquiavelo en su libro **El Príncipe** también habla de la necesidad de la planificación para la realización de un buen gobierno.

A finales del siglo XIX la palabra planificación entra en la esfera de la empresa, con Taylor (1899) y Fayol (1916), clásicos de la dirección moderna quisieron sustituir el “voluntarismo” en las empresas por un método científico en que la planificación interviniera como función e instrumento de la dirección.

Taylor baso sus estudios en la eficacia y la productividad, realizando los enunciados de administración científicas, descrito en cuatro principios básicos: Principios de Planeación, Principio de Preparación, Principio de Control y el Principio de ejecución. Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

A partir del principio del S. XX la planificación, desde su perspectiva económica, no se va a quedar en las empresas sino que va a ir ocupando otros lugares y uniéndose a otras técnicas. Va a pasar a ejercerse en referencia con los territorios, dándose importantes hitos.

Un Hito de la Planificación es 1918, cuando la Unión Soviética, con el régimen llamado socialista, planifica en dos niveles, uno, primero, en el educativo – cultural con el teórico Lunacharski al frente y otro en el económico, mediante los planes quinquenales, con estos, logra concertar grandes masas de recursos para satisfacer urgente necesidades sociales y económicas.

Según Peter Drucker, (1909 – 2005) dedicado al estudio del management desde los años 40.

“Planificar no significa saber qué decisión voy a tomar mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana”

Gerencia es el " Es el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada".

Otro hito, importante es, la segunda guerra mundial; la planificación también aparece en países europeos como respuesta a las exigencias del momento histórico. Europa se enfrentaba a la necesaria reconstrucción de sus países en todos sus ámbitos, después de la destrucción que sufrieron durante la guerra; empleando técnicas a corto plazo, surge así El Plan Marshall, para toda la Europa de la Guerra y en los cincuenta los Planes de Desarrollo Franceses y posteriormente en los sesenta los Planes de Desarrollo Españoles, a imagen y semejanza de los del País vecino.

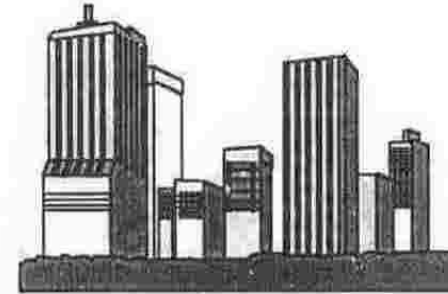
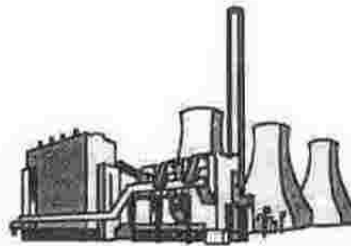
Alfred D. Chandler, en 1962 estudiando las realidades de empresas como Sears, General Motors, Standard Oil y DuPont, resalta los aportes a la historia empresarial, definiendo la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

La Planificación propia de las ciudades fue la Planificación Urbanística, que comienza en España con la aprobación de la Ley del suelo de 1956.

La Planificación Estratégica de las Ciudades tiene su inicio en la década de los ochenta, formalmente en 1981 en San Francisco y a mediados de esos años más de veinticinco ciudades americanas están utilizando esta herramienta de Desarrollo, en algunas con Planes totales y en otras Sectoriales.

En Europa se incorpora a las ciudades en el momento de las crisis industrial de la mitad de los ochenta, y se podría decir que la primera experiencia se da en Róterdam, sectorial del Puerto, o en Birmingham 1986 – con fondos europeos para el desarrollo territorial – seguidas de Ámsterdam, Lyon, Rennes, Turín, Milan, Bilbao,



Aspectos	Empresa	Ciudad
Propiedad	Accionistas	Ciudadanos y empresas
Alta dirección	Consejo de Administración	Ayuntamiento
Productos	Manufacturas o servicios	Servicios, atractivos y puestos de trabajo
Clientes	Consumidores	Ciudadanos, inversores y visitantes
Competidores	Otras empresas	Otras ciudades

En 1988 se inició el primer Plan Estratégico de la ciudad de Barcelona, que fue seguido en 1994 y 1999 por dos planes estratégicos más, incluyendo en éste último uno específico de cultura.

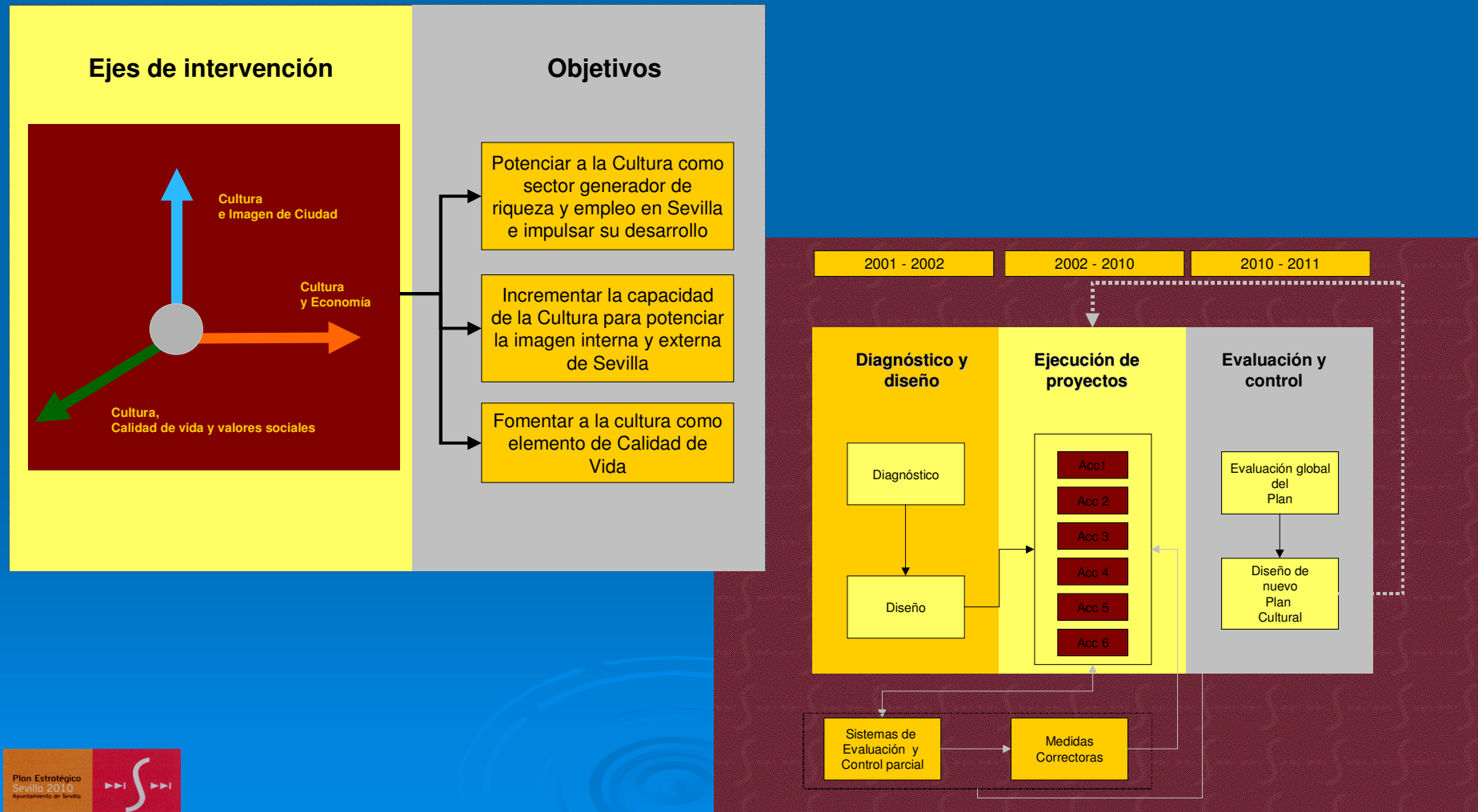
El éxito de dichos planes, junto con la constatación de una realidad metropolitana compacta, condujeron a la reflexionar sobre la necesidad de ampliar el territorio de referencia del plan estratégico.

En el año 2002 se iniciaron los trabajos para la elaboración del primer plan de ámbito metropolitano.

En España el primer Plan Estratégico de Cultura, es del Castilla La Mancha 1997 – 2006

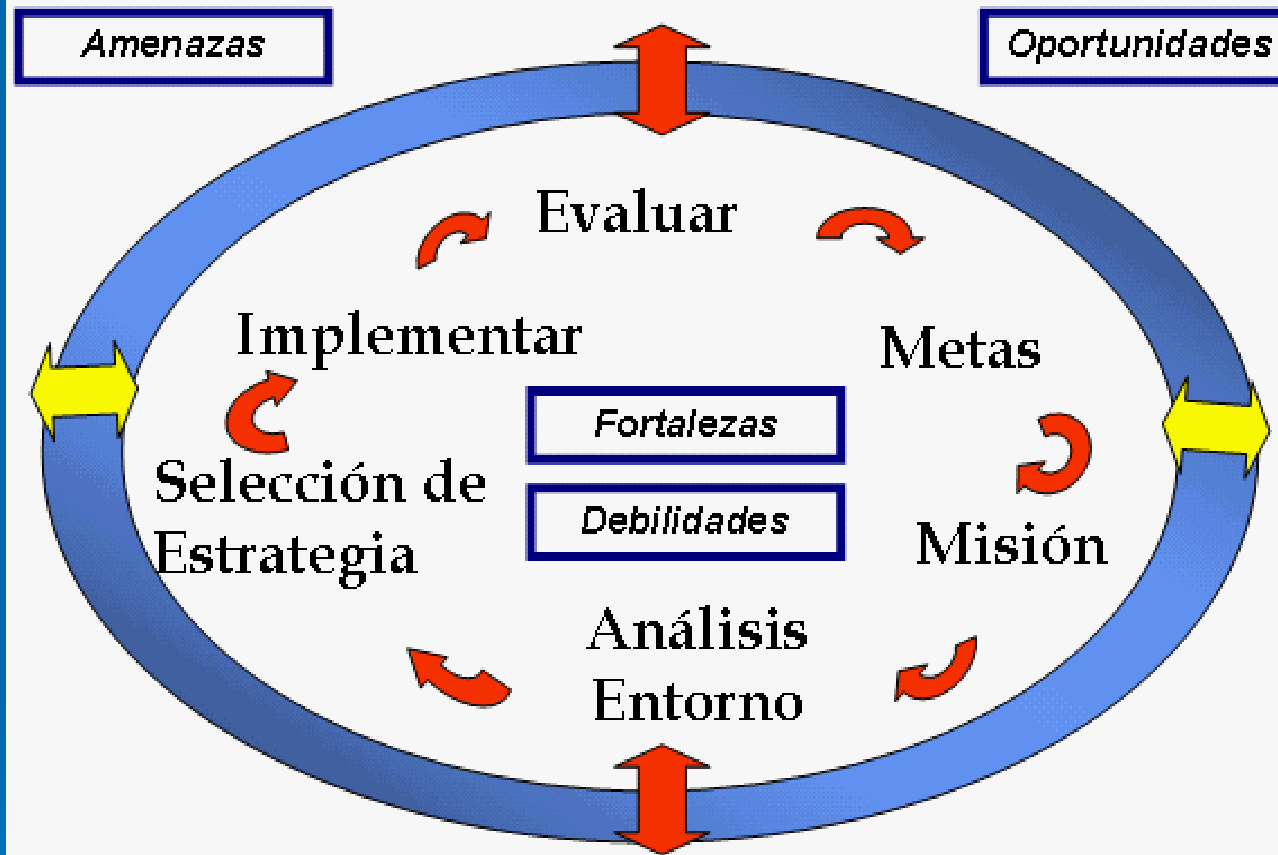
En el año 2000 se inicia la redacción del Plan Estratégico de la Cultura de Sevilla

El Plan Cultural de Sevilla



La noción de “planificación cultural” significa que la dimensión cultural debe ser reconocida como tal en la planificación del desarrollo y que, de una manera general, los aspectos cualitativos, característicos de los fenómenos culturales se han convertido en un factor que se tiene en cuenta cuando se toman las decisiones o se elabora un plan ... Así se explica la importancia de los instrumentos de planificación cultural como los indicadores socioculturales y los métodos de evaluación de las acciones culturales,
Janusz Ziolkowski (1979)

Elementos Fundamentales de la Planificación Estratégica

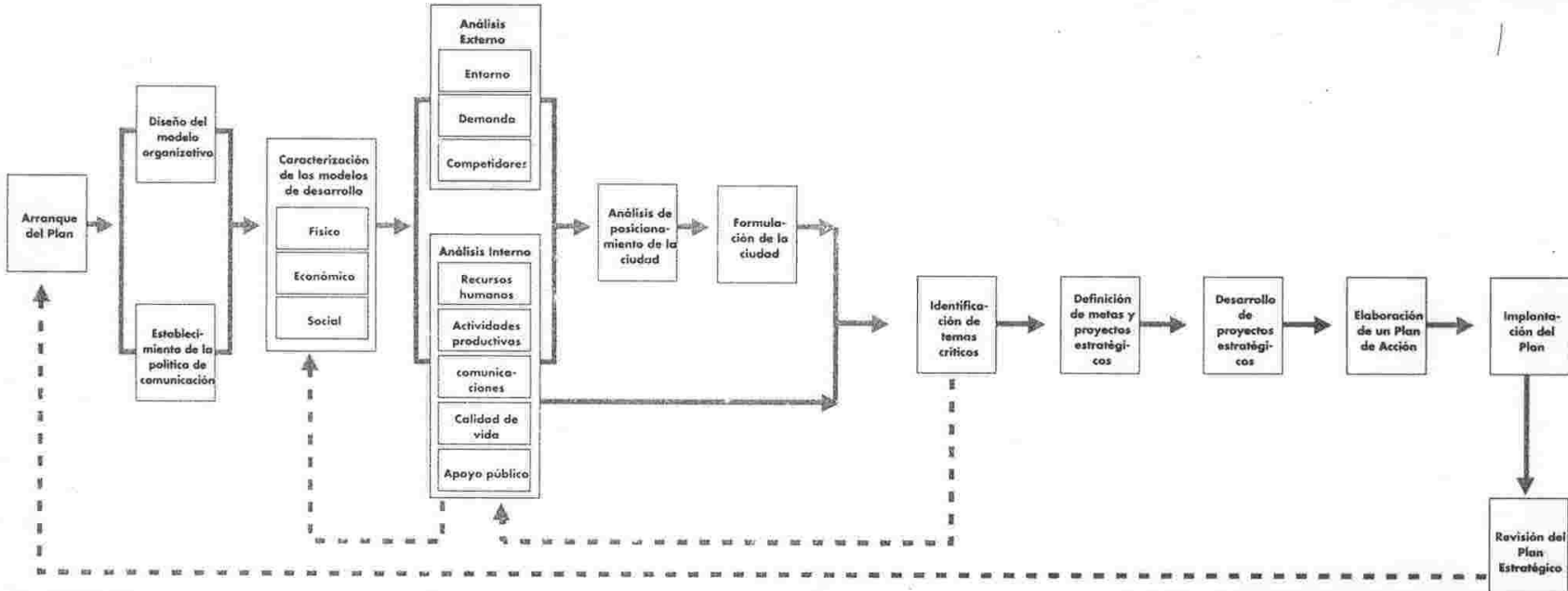


Los principales elementos del DAFO

Es un análisis de los puntos FUERTES y DÉBILES de la organización, en relación a las OPORTUNIDADES y AMENAZAS del entorno. En Latinoamérica, a veces se utiliza también la matriz FODA.

La planificación es una herramienta fundamental para la definición de políticas culturales. A este respecto, una de las dificultades que nos encontramos para rediseñar las Políticas Culturales Públicas en este nuevo horizonte es la falta de estadísticas culturales fiables y particularmente desagregadas, sobre las inversiones y el consumo en los principales campos de la producción y la comercialización cultural. Este problema lo encontramos en la mayoría de las administraciones, fundamentalmente en las locales. En este momento van existiendo algunas series de datos tanto de carácter nacional como autonómico, con cierta continuidad. Pero los datos locales aún son escasos y responden a los clásicos que se recogen en los Institutos de Estadísticas Municipales atendiendo fundamentalmente a los estudios de públicos

Organización Análisis Modelo Propuestas Ejecución



Gestión, coordinación y comunicación del Plan Estratégico

Debe tenerse en cuenta que para que la Planificación Estratégica tenga sentido, una parte importante del proceso es la evaluación, que debe ser diseñada a la vez que el Plan y suele ser un sistema mixto de:

- **Autoevaluación o evaluación interna:** la opinión de los propios integrantes y destinatarios del plan.
- **Evaluación externa:** aquella que realizan una o más organizaciones o grupos especializados o concedores de la temática pero sin participación en la ejecución del plan o programa.
- **Evaluación social:** es aquella que realizan los grupos políticos y sociales y la ciudadanía en general. Debe tenerse en cuenta que cualquier política pública impacta -directa o indirectamente- en todos los ciudadanos.

Asimismo, deberá tenerse en cuenta los **aspectos a evaluar:**

- **Evaluación técnica:** revisión de las metodologías, técnicas y materiales utilizados. Revisión de su calidad, pertinencia, disponibilidad y aceptación en el marco de los valores y códigos sociales. Análisis de las capacidades grupales e institucionales.
- **Evaluación administrativa:** análisis de los procesos, registros y flujos de trabajo diseñados para llevar adelante la política, el plan o programa.
- **Evaluación económica–financiera:** relación costo - beneficio. Incidencia presupuestaria. Flujo financiero previsto.

Como uno de los elementos de Ayuda o herramientas, para que hagan posible los procesos de Evaluación se usan Los Indicadores.

Los indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Los **indicadores cuantitativos** son una expresión que presentan datos numéricos en el marco de sistemas de medición preseleccionados.

Los **indicadores cualitativos** son una descripción de procesos, resultados, impactos, comportamientos y actitudes. Cada uno de ellos supone metodologías diferentes para su obtención.

Los sistemas de evaluación pueden optar por metodologías cuantitativas, cualitativas o mezcla de ambas.

Requisitos que debe cumplir un indicador

Excelencia: deben medir los aspectos más significativos de la realidad abordada, es decir, aquellos que sufrirán las mayores transformaciones a partir de la ejecución del plan, programa o proyecto de gestión.

Unicidad: deberían medir un solo aspecto. En el sistema de indicadores, cada indicador suma un aspecto específico que, sumado a los otros, da cuenta de la realidad bajo análisis.

Estabilidad: presentar los mismos valores cuando diferentes personas realizan mediciones con los mismos procedimientos.

Claridad: de fácil lectura e interpretación por parte de los actores involucrados en la materia evaluada.

Accesibilidad: basados en datos fácilmente disponibles y a un coste aceptable.

El sistema de evaluación no debe convertirse en una pesada carga institucional que demande mucho tiempo a quienes obtienen, registran, procesan o analizan datos. Este problema suele traer aparejado el abandono de la práctica de evaluación, la que queda reducida al mero cumplimiento de los controles que el marco legal impone.

