

**¿ES POSIBLE EVALUAR LA POLÍTICA CULTURAL?  
UNA REFLEXIÓN EN TORNO A LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL  
DE LA POLÍTICA CULTURAL DE PUERTO REAL**

## **DOSMIL3ESTRATEGIAS**

*Albert de Gregorio*

---

Este artículo responde a la invitación de *Periférica* para reflexionar y evaluar el proyecto dosmil3Estrategias realizado por la Universidad de Cádiz. Un artículo que se realiza sin conocer específicamente la realidad cultural de Puerto Real y por tanto tratando de reflexionar sobre los procesos de evaluación de las políticas culturales partiendo del proceso realizado en dosmil3Estrategias y a la luz de nuestra experiencia en los diversos trabajos realizados desde los cursos en gestión cultural de la Universidad de Barcelona que dirige Lluís Bonet.

Desde lo académico nos felicitamos por la existencia de experiencias como las de dosmil3Estrategias. Un proceso de evaluación completo, riguroso y de aplicación en el territorio. Es satisfactorio comprobar que existen ayuntamientos dispuestos a realizar una evaluación de su política cultural y universidades con equipos capaces de realizarla.

El artículo reflexiona, en primer lugar, sobre la relación entre evaluación y política cultural. A continuación presenta de forma sintética el proceso de evaluación institucional de la política cultural de Puerto Real. El guión de este proceso nos sirve para reflexionar en cada uno de sus apartados sobre diversas cuestiones relacionada con la ejecución de un proyecto de evaluación de la política cultural municipal. La reflexión se complementa con el ejemplo del análisis de las industrias culturales de Cataluña realizado desde la Universidad de Barcelona.

### **Introducción**

Dosmil3Estrategias (proceso de evaluación institucional de la política cultural de Puerto Real) es un encargo del Ayuntamiento a la Universidad de Cádiz que consiste en evaluar su política cultural en los últimos veinticinco años. El trabajo editado se estructura en cuatro partes:

- Diagnóstico
- Validación
- Comparación
- Acciones de mejora

DOI: <http://dx.doi.org/10.25267/Periferica.2003.i4.05>

El diagnóstico incluye los siguientes apartados: Informe geográfico del municipio, Mapa cultural, Estudio de usos, hábitos y demandas culturales, Informe histórico sobre la política cultural de Puerto Real, Informe sobre los Agentes Culturales (Movimientos sociales), Informe sobre interacciones, concurrencias y competencias, Diagnóstico sobre juventud y política cultural.

La validación se realiza mediante los siguientes grupos de análisis: partidos políticos, jóvenes, agentes culturales, Consejo Municipal de Cultura, gestores culturales externos, creadores, movimientos sociales, sectores económicos, comunidad educativa.

La comparación se realiza, por un lado, con un municipio de realidad similar, Sagunt, y, por otro, con un municipio del que se realiza un informe de *benchmarking*, Narón.

Finalmente, las acciones de mejora, se elaboran a partir de la aplicación de la técnica DAFO que permite establecer el posicionamiento estratégico de la política cultural de Puerto Real y elaborar la propuesta de acciones de mejora.

## **Evaluación y política cultural**

Para los lectores de *Periférica* no resultará extraño que tengamos que iniciar el tema tratando la relación entre la evaluación y la política cultural. A priori ambos conceptos deberían estar íntimamente relacionados. La política cultural, como cualquier otra política pública, debería consistir en una acción de gobierno basada en el análisis de la realidad y en un programa que pretende obtener unos objetivos de cambio y mejora. Se utilizaría, así, la palabra política en el sentido de la inglesa *policy* y no en el sentido de la lucha partidista por el poder. Sin embargo, este concepto de política puede ser calificado de utópico, incluso de iluso, en buena parte de las áreas de intervención del sector público.

Los problemas de la política cultural derivan, en primer lugar, del déficit en el análisis de la realidad cultural, que pese al avance que se ha producido en los últimos años, dista mucho de ser el necesario. El trabajo realizado por Dosmil3Estrategias es una buena muestra de la necesidad de suplir el déficit de conocimiento en diversas áreas de la realidad cultural.

Si el análisis es deficitario, lo es aún más la definición de políticas públicas. Si bien en los últimos veinticinco años se han dado avances importantes en la formulación de políticas públicas en ámbitos como la sanidad o la educación, las

políticas culturales no han tenido el mismo desarrollo. "Tomemos como ejemplo la política sanitaria y llegaremos a la conclusión de que esta política sectorial está institucionalizada porque existe un concepto de salud universal más o menos objetivo. Se sabe cuál es el mínimo de servicios sanitarios que una persona puede y debe recibir. Es decir, existen unos derechos sanitarios para el ciudadano y, por lo tanto también, unos deberes derivados para las administraciones públicas. Como plantea Eduard Miralles en algunas de sus conversaciones informales, los derechos culturales no aparecen expresamente reflejados en ningún lugar y, en consecuencia, las políticas culturales públicas no han sido capaces de definir sus deberes culturales para con los ciudadanos y su catálogo mínimo de servicios culturales. Si además a esta terrible nebulosa le añadimos el hecho de que, habitualmente, existe una gran distancia entre el objetivo formulado y los recursos con los que se cuenta, el panorama puede resultar ciertamente desolador" (1).

El panorama es aún más desolador en el ámbito de las políticas culturales municipales en un contexto de municipios heterogéneos en sus realidades demográficas y territoriales y limitados por la eterna falta de recursos financieros. En este contexto es frecuente que la política cultural municipal,

cuando existe, consista en una serie de servicios y actividades inconexos que responden más a la inercia que a la existencia de un programa de actuación que persiga unos objetivos. Las causas pueden ser diversas, desde la incapacidad de los profesionales para tener incidencia política hasta la ausencia de un discurso académico consolidado.

## **los problemas de la política cultural derivan, en primer lugar, del déficit en el análisis de la realidad cultural**

Así, en el ámbito de la evaluación de la política cultural aparece una primera dificultad básica, la ausencia de un fin claro, objetivo y cuantificable al cual referir los resultados observados. Existe un alto consenso en la dificultad de los organismos públicos, así como de las organizaciones no lucrativas, para evaluar su actuación debido al carácter y a la complejidad de medición de la finalidad "servir al interés general", concepto estrechamente ligado a la esencia de su misión.

El interés general es entendido de forma diferente en función de factores como la ideología o los intereses particulares. Aún cuando el interés general pueda ser formulado, las dificultades continúan. La diversidad, intangibilidad y ambición de buena parte de los objetivos que aparecen relacionados con las actuaciones en el ámbito cultural hacen que muchos proyectos culturales deban dar respuesta a una gran heterogeneidad de objetivos, a menudo difusos, ambiguos y hasta contradictorios entre sí.

Si ello no es suficiente, aún en el caso de disponer de objetivos identificados y no contradictorios, la dificultad de evaluar radica, también, en la subjetividad en la valoración de los resultados de las actividades culturales. Los propios resultados de las actividades culturales presentan, frecuentemente, dificultades para ser medidos o para valorar su contribución a los objetivos, de forma que no es posible compararlos con éstos, aún en el caso de que hayan sido formulados.

Todas estas dificultades no impiden la posibilidad de desarrollar procesos de evaluación en las administraciones públicas y, en concreto, en el ámbito de las políticas culturales. El éxito de cualquier política pública depende, en buena parte, de su capacidad para haber determinado con claridad cuales son sus finalidades y la forma de conseguirlas. Para ello, es necesario que, en el proceso de planificación, se hayan fijado los procedimientos de evaluación y sus indicadores. La definición de objetivos no se limita a su formulación, debe incorporar la forma en que serán evaluados. El compromiso de las áreas y miembros de la organización pública en la consecución de las finalidades es proporcional al conocimiento previo sobre cómo serán evaluados sus actividades y resultados.

Evaluación y planificación son partes de un mismo proceso de diseño y gestión estratégicas. La evaluación de la acción pública se convierte en una importante herramienta de gestión, un sistema de monitorización que valora *ex post* los programas que se han desarrollado, y determina lo que se ha hecho y cómo se ha hecho a partir de una planificación de los resultados *ex ante*. De esta forma el gestor público puede valorar el éxito de un programa no únicamente por la valoración ciudadana del mismo (evaluación política) sino también en función de la programación prevista y del uso de los recursos utilizados (evaluación gerencial).

Pese a las dificultades para ser implementada la evaluación debe formar parte tanto del diseño de las políticas culturales como de la gestión de sus programas. Conscientes de sus limitaciones, las técnicas de evaluación pueden utilizarse en ámbitos diversos (procesos, resultados, impactos, etc.) aún cuando tan só-

lo permitan mejorar el conocimiento sobre aspectos parciales de la política cultural que podrán ser mejorados gracias a la información aportada por la evaluación.

### **La evaluación institucional de la política cultural de Puerto Real**

La evaluación es, en sí misma, un proceso que puede permitir a una organización valorar sus actividades y resultados, mejorar sus procedimientos y servicios, rediseñar sus objetivos, y fomentar el aprendizaje de todos sus miembros. Para ello pueden definirse indicadores de proceso, de resultado y de impacto relacionados con cada uno de los diferentes niveles de finalidades y objetivos.

En el caso que nos ocupa el proceso de evaluación institucional de la política cultural de Puerto Real se realiza, en palabras del alcalde, para mejorar la planificación puesto que "la tradición, el bagaje y el potencial cultural de la ciudad aconsejaban la elaboración de un balance pasado y presente que ordenar mejor nuestro futuro" (2).

Antonio J. González Rueda y Salvador Catalán Romero (responsables de la dirección científica del proceso) exponen que con este encargo el Ayuntamiento quiere saber cómo ha sido su política cultural y para ello recurre a una institución externa, la Universidad de Cádiz.

Si de lo que se trata es de evaluar, el punto de partida podría ser el conocimiento de los objetivos de la política cultural desarrollada en el municipio de Puerto Real. Ello no es posible. Uno de los informes que forman parte del proceso, el dedicado a la política cultural, concluye que se observa la "ausencia de un proyecto político de cultura para Puerto Real por parte de los responsables municipales" (3).

Sirva como ejemplo el análisis de una parte de las memorias de la delegación de cultura: "como puede comprobarse en ningún momento se habla de la existencia de unos programas de actividades, ni mucho menos se intuye que exista una planificación de actuaciones culturales por la Delegación de Cultura, salvo cuando vagamente se señala que en la Biblioteca Municipal se "llevan a cabo varias actividades como: fotografía, pintura, filatelia, etc." Por otra parte, llama de nuevo la atención que dentro de lo cultural se incluyen actividades como las que debiera desarrollar un centro gallístico, que aún sin conocerlas podemos adivinarlas sin demasiado margen de error" (4).

Ante la ausencia de un proyecto político en materia de cultura municipal, un enfoque excesivamente técnico por parte de los responsables del proyecto podría haber optado por ofrecer al municipio la reinención de una política cultural a partir de un estudio de la realidad social, económica y cultural, y de la disponibilidad de recursos. Se trataría de realizar un análisis de apariencia científica que permitiría determinar de forma aséptica cuál es la política cultural más adecuada para ser desarrollada por parte del Ayuntamiento de Puerto Real.

El equipo de dosmil3Estrategias ha optado por un proceso más valiente, complejo y cercano a la realidad de la política cultural local. Un proceso que combina el análisis técnico con la contrastación entre diversos agentes relacionados con esta política. Se parte de un diagnóstico que es contrastado (validado) con diversos grupos de análisis (políticos, jóvenes, agentes culturales, etc.). Se incorpora una comparación con otros municipios y se prescriben (utilizando la técnica DAFO) las acciones de mejora.

El proceso escogido puede ser cualificado en sí mismo como estratégico. Permite, a partir del conocimiento de la realidad en la que se ha de actuar, diagnosticar una situación con un grado de consenso suficiente como para permitir que las acciones de mejora propuestas puedan ser implementadas. Sin aparecer explícitamente en el documento final, la aplicabilidad de las propuestas generadas es uno de los activos de este proceso. De poco servirían propuestas del tipo mejora de los incentivos fiscales o de los derechos de autor, puesto que afectan a áreas de intervención que se sitúan fuera de las posibilidades de actuación municipal.

Los responsables del proyecto han optado, también, por tratar, básicamente, los aspectos relacionados con la política y en menor medida los relacionados con los instrumentos y los resultados. Aún aceptando la ausencia de una verdadera política cultural municipal, el Ayuntamiento democrático de Puerto Real ha desarrollado en estos veinticinco años diversas actividades que serían susceptibles de evaluación, tanto en la forma (procesos) en que se han realizado como en los resultados (impactos) que hayan podido conseguir. La opción de dosmil3Estrategias es la de una evaluación genérica, del conjunto de la política cultural de Puerto Real.

La vía escogida ha sido la del diagnóstico sectorial y su contrastación, lo cual permite diseñar objetivos y, en algún caso, elementos organizativos. No es, por tanto, una evaluación que permita el aprendizaje organizativo y, probablemente, no podía serlo por la ausencia de un proyecto municipal de política cultural. A

partir de las propuestas generadas por el proyecto dosmil3Estrategias será posible realizar una evaluación de los servicios y actividades y de su impacto, así como de su estructura organizativa.

La apuesta de los responsables por este tipo de evaluación no resta valor a dosmil3Estrategias, que "nació por nuestro convencimiento de que sólo mejoramos si conocemos nuestras fortalezas y debilidades y de que las instituciones públicas pueden verse muy beneficiadas de los procesos de análisis de la calidad y de mejora" (5).

"Este ha sido un estudio valiente, en el que el Ayuntamiento de Puerto Real ha querido someterse al escrutinio detallado y preciso de varios colectivos (el propio equipo de gobierno, partidos políticos, movimientos sociales, gestores culturales externos, grupos de interés, comunidad educativa, creadores y sectores económicos) para verse reflejado en un espejo que no siempre a todos gusta, pero que ha supuesto un reto para los municipios portorrealeños que han sabido y querido aceptar" (6).

**la posibilidad de desarrollar  
procesos de evaluación en las  
administraciones públicas y,  
en concreto, en el ámbito  
de las políticas culturales**

Es curioso que tras veinticinco años de democracia el vicerrector se haya de sorprender aún por la valentía de los municipios portorrealeños para participar en un proceso para verse reflejado en un espejo. La realidad española está lejos de la de otros estados europeos en los que existen instituciones independientes en diversos ámbitos del sector público (pensemos en el reciente conflicto entre la BBC y el gabinete británico y extrapolemos el ejemplo a la realidad española).

### **¿Por qué de la evaluación?**

Antonio J. González Rueda y Salvador Catalán Romero, responsables de la dirección científica del proceso, exponen que "en este encargo se presuponen algunas cuestiones de interés:

-El Ayuntamiento quiere saber cómo ha sido su política cultural y para ello re-

curre a una institución externa y neutral. Por lo tanto, el Ayuntamiento (su equipo de gobierno y el resto de fuerzas políticas) hacen una apuesta indiscutible por mejorar su política cultural. Sin duda, ésta es la idea fuerza de todo el trabajo: el Ayuntamiento inicia un proceso de evaluación para que su política cultural sea aún mejor.

-El Ayuntamiento se convierte en una institución pionera en este terreno ya que es la primera en Andalucía que inicia un proceso de plan estratégico específico para la cultura" (7).

Conocemos, por tanto, el objetivo básico del proceso de evaluación: conocer y mejorar la política cultural. Hemos visto que éste no es un objetivo que se puede dejar en manos de expertos técnicos, bien al contrario requiere de la capacidad de generar consenso en torno a la descripción de la realidad y a la formulación de propuestas. Ésta es la vía escogida por dosmil3Estrategias.

"Se decide basar toda la investigación en el conocido como CICLO DE DEMMING de mejora continua. Este estudio se centra en la fase que el círculo de DEMMING 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 siempre discutibles *rankings* o *hit-parades*" (8)

El método de evaluación escogido es coherente con el objetivo del proceso de evaluación. Los propios responsables del proyecto señalan la existencia de otros métodos y justifican la elección del que permitirá diagnosticar y evaluar contando con la contrastación de diversos agentes. Es la participación de éstos la que garantiza la fiabilidad del diagnóstico y permite que las propuestas generadas sean susceptibles de aplicación por parte de algunos de los participantes en el proceso.

### **¿Cómo evaluar?**

La coherencia entre el objetivo del proceso de evaluación y el método utilizado para evaluar es requisito indispensable para garantizar su éxito. El equipo de dosmil3Estrategias utiliza en el diagnóstico y la evaluación una metodología de análisis estratégico.

En un proceso de análisis estratégico la descripción, el análisis y las propuestas forman parte de un todo que exige coherencia entre el método y el contenido de cada una de las etapas. La coherencia permite combinar criterios técnicos

y políticos en el proceso. Así, en la descripción de la realidad predominarán los elementos técnicos que confieren al resultado una supuesta objetividad, pero que están relacionados con los objetivos políticos del análisis. Por ejemplo, en el análisis demográfico deberá decidirse qué aspectos se estudian y qué índices se utilizan para representar la realidad del municipio. Ya hemos comentado que el método de estudio no es independiente del objetivo del estudio que determinará aspectos como si el porcentaje de población de 0 a 3 años es o no relevante o si la tasa de dependencia demográfica tiene o no interés para la política cultural.

En el caso de dosmil3Estrategias se combinan elementos de carácter técnico con elementos políticos y de participación. Por un lado se encargan una serie de informes (diagnóstico) y por otro se contrastan los resultados en la validación que se realiza mediante diversos grupos de análisis. De forma que la validación subjetiva no limita el alcance del rigor de los diferentes informes del diagnóstico.

El diagnóstico incluye los siguientes apartados: Informe geográfico del municipio, Mapa cultural, Estudio de usos, hábitos y demandas culturales, Informe histórico sobre la política cultural de Puerto Real, Informe sobre los Agentes Culturales (Movimientos sociales), Informe sobre interacciones, concurrencias y competencias, Diagnóstico sobre juventud y política cultural.

La validación se realiza mediante los siguientes grupos de análisis: partidos políticos, jóvenes, agentes culturales, Consejo Municipal de Cultura, gestores culturales externos, creadores, movimientos sociales, sectores económicos, comunidad educativa.

## **Dosmil3Estrategias**

El seguimiento del propio guión del proceso permite comentar cada una de sus etapas e introducir elementos de reflexión sobre la evaluación en el campo de las políticas culturales municipales.

Diagnóstico.

Informe geográfico del municipio.

"En este breve informe sobre la población de Puerto Real sólo se pretende apuntar aquellos rasgos demográficos más significativos para la planificación cultural del municipio. Por ello no se ha intentado hacer un análisis exhaustivo de todos y cada uno de los aspectos que afectan a un estudio demográfico sino que nos hemos centrado en los más relevantes" (9).

El informe incluye el análisis del volumen y distribución de la población de Puerto Real, atendiendo también al contexto geográfico en donde se encuentra el municipio; un breve estudio de la evolución demográfica; un análisis de los movimientos migratorios; la estructura demográfica (edad, nivel educativo, etc.) y las características económicas de la población, desagregados por distritos censales.

El esquema de este informe es clásico en la descripción demográfica de los municipios españoles basándose en la disposición de datos censales y de otras fuentes estadísticas complementarias.

Es significativo que este esquema podría reproducirse, con pocas diferencias, en cualquier otro estudio relacionado con otros ámbitos de la política municipal. Se trata de un informe exhaustivo pero típico. Se incluye toda la información relevante pero se presuponen su interpretación y sus posibles efectos sobre la política cultural.

Esta situación es frecuente en la mayor parte de informes demográficos de los municipios españoles. Para constatarlo pueden visitarse las páginas web municipales y comprobar la similitud en la estructura de los datos demográficos que se presentan.

El consenso sobre los datos e indicadores que son relevantes en el ámbito de la demografía parece obviar la necesidad de interpretación que sí se da, por ejemplo, en el informe que recoge la situación de los equipamientos. Este déficit es, también, responsabilidad de la propia clase política municipal. En los municipios españoles se ha dado más importancia a las infraestructuras y la gestión que a la definición de políticas. Así en el campo deportivo, todo municipio de pro ha de contar con su propio equipamiento polideportivo, pero pocas veces se tienen en cuenta las necesidades específicas de cada municipio en su diseño y aún es menos frecuente el diseño de instalaciones compartidas entre diversos municipios que permitirían un servicio de más cantidad y calidad para la población.

El símil del equipamiento polideportivo puede ser extrapolado a la política cultural de los municipios. ¿Se ve ésta influenciada por las especificidades, por ejemplo las demográficas, de cada municipio? Frecuentemente no. Los municipios españoles no destacan por su originalidad en el desarrollo de los servicios que prestan a los ciudadanos. La lógica municipal tiende a proveer servicios a los ciudadanos de su municipio dentro de un término municipal, pero el ciudadano utiliza los servicios que más le convienen con independencia de su ubicación o

de su proveedor. Por otro lado la oferta de servicios municipales no debería realizarse haciendo abstracción del entorno territorial.

Quizás el municipio de Sagunt sea una excepción. Lo es, al menos, el informe que sobre este municipio incluye dosmil3Estrategias. El informe de Sagunt comienza por situar brevemente Sagunt en su entorno y su historia. De los aspectos como la demografía o la ocupación presenta algunos índices, pero sobretudo destaca aspectos relevantes. Se trata de un informe más reducido que el de Puerto Real, pero más centrado en aquellas cuestiones que pueden tener trascendencia para la política cultural.

### **Mapa Cultural de Puerto Real**

El mapa cultural de Puerto Real consiste en un inventario de instalaciones según su tipología y en una evaluación de éstas. El inventario incluye instalaciones destinadas a la difusión y promoción cultural, instalaciones depositarias de fondos materiales de la cultura, centros de desarrollo cultural comunitario, espacios aptos para uso cultural y patrimonio cultural.

El esfuerzo realizado en este informe es significativo, especialmente en el apartado dedicado a la evaluación. Sin embargo, se trata de un inventario no sistemático. Quizás debido a la ausencia de estudios de ámbito provincial o autonómico que permitan realizar comparaciones o fijar estándares. Tanto las diputaciones provinciales como las comunidades autónomas deberían responsabilizarse de crear sistemas de información que permitan conocer el número de equipamientos municipales, sus características, evolución, etc.

Es, por tanto, un mapa cultural limitado por la falta de información sobre los equipamientos. La limitación se observa, también, en los equipamientos que se consideran culturales. Así no hay referencia a equipamientos privados, mientras que el informe sobre Sagunt incluye la oferta privada de equipamientos como el centro parroquial. No aparecen tampoco los centros educativos, en la línea de la falta de integralidad de la mayor parte de las políticas municipales españolas.

Estas dos limitaciones nos permiten detenernos en dos de los muchos retos de los municipios españoles. Por un lado la superación del binomio entre política pública y actuación pública. Diversas experiencias de colaboración con el sector privado (lucrativo o no) demuestran que pueden existir espacios de confluencia de intereses que superen la concepción jacobina del estado. Por otro lado la necesidad de diseñar políticas integrales que aborden en su conjunto las necesidades

de los ciudadanos. Experiencias como la apertura de centros educativos a las actividades de las entidades ciudadanas o la construcción de centros que son al mismo tiempo biblioteca, centro de cultura, casa de la juventud o centro de atención de servicios personales, demuestran la posibilidad de superar estructuras administrativas que responden a su propia subsistencia y no a las necesidades de la ciudadanía.

### **Estudio de usos, hábitos y demandas culturales**

El estudio se inicia con una triste constatación: "Tras un significativo fracaso en la búsqueda de algún tipo de datos existentes sobre participación en los distintos eventos y actividades de la oferta cultural ofrecida por el Ayuntamiento de Puerto Real; y tras constatar la inexistencia en el área de cultura de dicho Ayuntamiento de protocolos estadísticos o de memorias sobre dichas actividades; optamos por un análisis más cualitativo a la hora de analizar los usos culturales y la oferta cultural existente" (10).

La falta de información estadística no es monopolio de las administraciones públicas provinciales y autonómicas. También en el ámbito municipal observamos la sorprendente ausencia de información sistemática sobre las actividades realizadas por los propios municipios.

Ante esta dificultad el informe opta por un proceso de análisis y diagnóstico participativo y colectivo. Para descifrar las demandas culturales de la población, como usuarios y como participantes, se realiza un proceso de investigación participativa a través de la celebración de un grupo de análisis y discusión, cuyos participantes han sido seleccionados por su alta información, participación y conocimiento que como usuarios y/o profesionales disponen de la oferta y de los recursos culturales del municipio. Los recursos culturales considerados son públicos, privados y asociativos, y se aborda tanto su análisis como su valoración.

"El perfil tipo del equipamiento cultural de Puerto Real es un espacio habilitado sin un diseño previo de sus contenidos; sin programación y servicios estables; abierto a iniciativas externas (cedido en algún caso); de uso puntual (infrautilizado en algunos casos); afectado por factores estacionales (de mayor uso en otoño y primavera); económicamente no-autosuficiente; con oferta fundamentalmente de consumo cultural; y con barreras arquitectónicas" (11). Esta valoración puede ser compartida por muchos equipamientos públicos españoles y no tan sólo por los culturales.

Sin restar importancia al resto del trabajo, cabe destacar la importancia de este informe con relación a la política cultural municipal. Pese a la falta de información estadística, en el informe se abordan los usos y demandas culturales, los recursos culturales, la oferta cultural y la cultura de la participación. En este sentido el informe puede ser calificado como integral en sí mismo al abordar diversos aspectos que deberían tener relación con la formulación de la política cultural municipal.

### **Informe histórico sobre la política cultural de Puerto Real**

Difícilmente podría abordar dosmil3Estrategias la evaluación de la política cultural de Puerto Real sin este informe que se inicia con un breve análisis del contexto general del período para entender la situación del municipio. Desde la Nada a la Globalización en 25 años es un título muy apropiado y extensible a otros ámbitos de las políticas relacionadas con los servicios municipales destinados a las personas.

Ante la ausencia de datos estadísticos del propio Ayuntamiento o de otros agentes, el informe toma como fuente de datos la única posible, las Memorias de Secretaría correspondientes a los ejercicios de los años del informe.

Los resultados son acordes a la de la mayor parte de los informes de dosmil3Estrategias. La falta de información es sorprendente tras 25 años de gobiernos municipales democráticos. Así se ofrece, por primera vez, un cuadro de datos cuantitativos sobre el uso del Teatro principal en la memoria de 1997.

La constatación es la ausencia de un proyecto político de cultura para Puerto Real por parte de los responsables municipales.

Este déficit se ha intentado corregir con la creación del Consejo municipal de cultura de Puerto Real: "en cuanto a la funcionalidad parece ser que sus aspectos organizativos se han llevado correctamente, pero no así las funciones más operativas" (12). Nos encontramos, de nuevo, ante otra característica común a la mayor parte de las administraciones públicas españolas: la creación de supuestos órganos de participación con su correspondiente desarrollo reglamentario que garantiza la liturgia de la participación pero no su efectividad. La participación efectiva de agentes e instituciones permitiría aumentar el conocimiento de la realidad del sector. Además las propuestas que se generasen gozarían de una mayor legitimidad y tendrían mayor grado de aplicabilidad.

Los críticos alegarán que la participación de colectivos en lo público es partitana. Por supuesto. La participación es importante porque mejora el conocimiento de la realidad, aporta nuevas realidades y nuevas formas de actuación, pero es el Ayuntamiento el responsable democrático para resolver entre los posibles conflictos en aras del interés general y de los objetivos últimos de la política municipal del equipo de gobierno.

En cuanto a la organización municipal, hasta el 2001 no hay un organigrama del departamento de cultura, pese a que ha habido voluntad política de conformar un personal especializado estable en gestión de actividades culturales desde los años ochenta. Las posibilidades de desarrollo organizativo existen en los municipios españoles, así la estructura administrativa de Sagunt es mucho más potente con la existencia de la Fundación Municipal de Cultura.

En el caso de Narón se cuenta con un órgano específico, el Patronato de la Cultura, y un órgano transversal, Servicio Sociocomunitario. El propio informe señala que "con unos presupuestos semejantes a los de Puerto Real se alcanza unos rendimientos mucho más optimizados".

"De este modo, de manera genérica, podemos afirmar que ha existido una politización de Cultura con objetivos a corto plazo (normalmente electorales o personales), pero una escasa Política Cultural ya que se ha adolecido de Cultura Política, al plantear la cultura como un producto del poder político, cuando debería haber sido éste el producto de una cultura" (13).

El triste resultado del informe permite destacar, al menos, dos hechos. El primero la valentía del Ayuntamiento de Puerto Real al encargar este estudio de evaluación a un agente externo, la Universidad de Cádiz, sabiendo de lo desolador del panorama. Desolación común a la mayor parte de medianos municipios españoles y, no tan sólo, en el ámbito de la política cultural.

El segundo es que dosmil3Estrategias puede servir de revulsivo para el inicio de un efecto de extensión de este tipo de estudios sobre otros municipios y otras políticas sectoriales.

### **Informe sobre los Agentes Culturales (Movimientos sociales)**

La inclusión de este informe en dosmil3Estrategias es indicativa de la superación, por parte de los autores, del binomio entre política pública y actuación pública. Los agentes culturales, en especial los movimientos sociales, son una par-

te fundamental de la realidad cultural y por tanto deben ser incluidos en la descripción de ésta. Pero, además, "las políticas de gestión cultural requieren cada vez más de una activa participación ciudadana para su viabilidad práctica y legitimidad democrática" (14).

El concepto de corresponsabilidad se está abriendo camino en unas administraciones públicas que seguramente han de ser más humildes, pero sin olvidar su deber de liderazgo democrático. La corresponsabilidad supone incorporar a los ciudadanos y a las entidades en la resolución de las cuestiones públicas, y asumir que la administración pública no es autosuficiente ni dispone del monopolio del interés público. El proceso de cambio conduce a la creación de una dinámica de diálogo y cooperación, en la que lo importante no es tanto quién hace qué, sino el resultado, lo que se consigue.

Ni toda la sociedad es civil, ni toda la administración es pública. Los responsables de las políticas culturales han de manejarse con unos interlocutores de configuración magmática, en una realidad híbrida en la que lo público deja de ser propiedad privada de la administración pública.

El informe consiste en un mapa descriptivo del tejido asociativo y en la valoración de su situación a partir de la técnica DAFO. Como en otros casos es de lamentar la existencia de mejores fuentes estadísticas. Pese a esta dificultad el informe aborda un amplio abanico de cuestiones relevantes para la política cultural tanto relacionadas con los aspectos internos de las entidades como con las relaciones con otros actores.

### **Informe sobre interacciones, concurrencias y competencias**

Este informe podría ser utilizado como primera clase de un curso de políticas culturales en el ámbito local, puesto que sitúa ésta en su entorno conceptual y competencial.

"El autor ha partido de una hipótesis que intuía desde su práctica profesional diaria. La misma es rotunda y puede que resulte dramática, pero a lo largo del informe la veremos confirmada en gran medida. Esta hipótesis es que no existe una política cultural en Puerto Real. Pero desdramaticemos este punto de partida. En primer lugar Puerto Real no es una excepción que confirme ninguna regla de normalidad en políticas culturales públicas. Más bien al contrario, lo más frecuente es que los municipios de nuestra nación carezcan de estrategias culturales a medio y largo plazo. Lo normal es encontrarnos con un activismo del día a

día, con programaciones o criterios de programación que no van más allá de lo que es la temporada y, en el mejor de los casos, con proyectos culturales diversos pero que no encajan en el marco común que debe ser una política cultural planificada y fundamentada" (15).

Esta descripción es totalmente acorde con la línea que se sigue en este artículo. La mayor parte de los profesionales relacionados con la política y la gestión culturales suscribirán estas palabras en un país en el que "a estas alturas desconocemos cuáles son los servicios culturales mínimos que una administración debe prestar al ciudadano".

El informe aborda de forma detallada el marco jurídico y competencial de las políticas culturales. En este ámbito no cabe sino suscribir, también, las palabras del autor: "como resumen podemos afirmar que en las relaciones entre Junta, Diputación y un Ayuntamiento de más de 20.000 habitantes se da un ámbito que según la ley es de cooperación, pero que la práctica normal es de tensiones políticas por los recursos económicos y por la cantidad y calidad de las intervenciones. Se trata de un terreno fértil en conflictos políticos, máxime cuando los partidos o grupos políticos difieren de signo, incluso cuando no" (16).

A continuación el informe aborda el marco conceptual de las políticas culturales y presenta los resultados de entrevistas con responsables políticos e institucionales.

A este informe tan sólo podría pedírsele un apartado de comparación entre la política cultural de Puerto Real y la de otros municipios gaditanos o andaluces. Sin conocer dicha realidad, es probable que esta comparación no sea factible por la ausencia de información y estudios que permitiría realizarla. Se apunta por tanto una tarea pendiente para la Diputación Provincial y para la Junta de Andalucía.

### **Diagnóstico sobre juventud y política cultural**

La inclusión de este informe en dosmil3Estrategias está en la misma línea del dedicado a los movimientos sociales. Supone un ejemplo de vocación integradora por parte de los responsables del proceso de evaluación. Ello es indicativo de la superación de los compartimentos estancos entre las diversas áreas de intervención municipal. Los jóvenes y el tejido asociativo juvenil son una parte fundamental de la realidad cultural y por tanto deben ser incluidos en la descripción de ésta.

"El análisis del tejido asociativo como agente cultural es fundamental para el diagnóstico de la eficacia de una política de recursos y oferta cultural. Su dimensión, estructura, ámbitos de actuación y su comportamiento son indicadores del desarrollo cultural de la comunidad. Su condición de espacios de desarrollo sociocultural y de ámbito de aprendizaje de participación democrática les convierte en contraparte natural de muchas acciones de la política cultural" (17).

## Validación

El lector habrá comprobado con anterioridad la importancia que damos a esta etapa desde el acuerdo en uno de los déficit más habituales en los procesos de planificación: "La mayoría de planes estratégicos (de material cultural o de otra índole), habitualmente, se solían quedar en la elaboración de un diagnóstico y a partir de él en la redacción de unas acciones de mejora" (18).

Los procesos de planificación en los que predomina la componente técnica en defecto de la participación de los agentes suelen conducir a las estanterías de los archivos municipales y, con suerte, a las de las bibliotecas universitarias. El diagnóstico no es nunca objetivo, siempre incorpora parcialidad y por ello es importante poder generar consenso sobre esta etapa del proceso. Dosmil3estrategias es un proceso en sí mismo estratégico al incorporar la etapa de validación que favorecerá la aplicabilidad de las propuestas que genere.

**un proceso de planificación  
estratégica es en sí mismo  
una herramienta  
de incorporación de agentes  
e instituciones**

Los objetivos de la etapa de validación son básicamente dos: saber cuáles eran los aciertos, fallos y carencias del diagnóstico, y dotar al proceso de evaluación de un tiempo en el que se encauzara la participación del mayor número posible de personas.

La metodología es la de pequeños grupos de análisis sectorial sometidos a la técnica DAFO: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Es curioso destacar que en Iberoamérica esta técnica es conocida como FODA. Esta metodología permite compatibilizar el binomio entre lo técnico y lo político en el pro-

ceso de diagnóstico y evaluación. Además los grupos de análisis son en sí mismos instrumentos de mejora de la participación en el debate sobre la política cultural del municipio. En manos del Ayuntamiento resta la posibilidad de aprovechar la dinámica generada.

Los grupos de análisis se constituyeron por área de intereses: partidos políticos, jóvenes, agentes culturales, consejo municipal de cultura, gestores culturales externos, creadores, movimientos sociales, sectores económicos, comunidad educativa.

## Comparación

La comparación permite situar la realidad de Puerto Real con relación a dos municipios españoles. En primer lugar con una realidad geográfica similar, Sagunt, y en segundo lugar con el municipio coruñés de Narón, en una experiencia de *benchmarking*.

Ambos casos son muy válidos para el objetivo de dosmil3Estrategias puesto que permiten detectar similitudes y diferencias, las cuales son especialmente útiles para realizar propuestas y detectar alternativas.

Es de agradecer la presencia de estos dos informes en dosmil3Estrategias ante la ausencia de otros estudios o estadísticas que permitiesen comparar la realidad de Puerto Real con la de otros municipios similares así como la de sus políticas culturales. Por desgracia éstos no existen y no es posible disponer de ratios o estándares de comparación.

## Acciones de mejora

La última etapa del proceso dosmil3Estrategias es la de elaboración de propuestas a partir de la presentación de los objetivos y de las acciones de mejora de la política cultural de Puerto Real.

Tras haber contrastado el diagnóstico en la etapa de validación y con los elementos aportados por la comparación, dosmil3Estrategias propone al Ayuntamiento de Puerto Real un bloque de acciones de mejora que derivan del trabajo de evaluación.

Las propuestas se elaboran, fundamentalmente, a partir de las diferentes DA-FOs surgidas a lo largo de todo el proceso. "Pensamos que lo mejor era realizar

un trabajo con los siguientes pasos:

- Recolección de todas las DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) emergidas de las diferentes fases de la evaluación.
- Síntesis y contraste de estas DAFO.
- Elaboración de un Decálogo DAFO.
- Elaboración y prelación de un pentálogo DAFO.
- Obtención del posicionamiento estratégico.
- A partir del posicionamiento estratégico, redactar las acciones de mejora oportunas, el mapa ideal de espacios y los objetivos de la política cultural de Puerto Real" (19).

Esta etapa habrá sido una de las más dificultosas para el equipo de dosmil3Estrategias. Se trata de realizar un esfuerzo de síntesis para el que se requiere conocimiento de la metodología, pero también un profundo conocimiento de todas las cuestiones aportadas por los diferentes informes y por la participación de los agentes con los que se ha contrastado el diagnóstico. El proceso de síntesis consiste en:

- Eliminar las DAFOs no significativas.
- Detectar posibles contradicciones.
- Concentrar en un solo enunciado las pertenecientes al mismo ámbito.
- Selección de un decálogo con las diez principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Naturalmente no nos encontramos ante un ejercicio matemático. Cada una de estas cuatro etapas incorpora un mayor grado de subjetividad. Así, si bien sería posible lograr el acuerdo sobre las posibles contradicciones, será difícil hacerlo sobre la selección del decálogo. De nuevo el análisis del proceso de evaluación nos muestra la imposibilidad de lograr la imparcialidad. Pero ello no impide que el rigor en el método utilizado contribuya a validar los resultados.

Ambas variables, parcialidad y rigor, se mantienen en las dos siguientes etapas: la elaboración de un pentálogo y la de una matriz dafo.

En el pentálogo los miembros del equipo redactor consensúan las cinco principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y las ordenan por el criterio de importancia.

En la matriz dafo se cuantifica y cruza el intorno (debilidades y fortalezas) con el entorno (amenazas y oportunidades). La matriz proporciona, numéricamente, cuál es la posición estratégica de la política cultural de Puerto Real. Del posicio-

namiento estratégico pueden surgir cuatro escenarios o estrategias:

- "Estrategia de supervivencia. Debilidades a superar para defendernos de las Amenazas.

- Estrategia adaptativa. Debilidades a superar para aprovechar las Oportunidades.

- Estrategia defensiva. Fortalezas a reforzar para minimizar las Amenazas.

- Estrategia ofensiva. Fortalezas a reforzar para aprovechar las Oportunidades" (20).

Si bien la metodología así expuesta parece sencilla, la participación en procesos de planificación estratégica demuestra la dificultad de su aplicación. Tomemos como ejemplo la definición de intono y entorno. La metodología es clara. Las fortalezas y debilidades dependen directamente de la organización, por tanto son mejorables o subsanables, mientras que las oportunidades y amenazas no dependen directamente de la organización.

El problema radica, en este caso, en la delimitación de la organización. Ésta puede ser la delegación de cultura, el conjunto del Ayuntamiento, la política cultural del municipio, etc. La delimitación de la organización supone mover la frontera entre los que consideramos intono y entorno. Así, si se considerará tan sólo organización a la delegación de cultura, el resto de la organización municipal formaría parte del entorno. Por el contrario si la organización es la política cultural se está incluyendo en la organización al municipio y a los agentes culturales. Volvemos, así, a una de las cuestiones claves del proceso de evaluación: la participación.

En la presentación de la etapa de validación los responsables de dosmil3Estrategias exponían que buena parte de los planes estratégicos se solían quedar en la elaboración de un diagnóstico técnico del que derivaban, no siempre, unas acciones de mejora. Una buena muestra son los encargos que realizan pequeños municipios a consultores externos para la elaboración de un plan estratégico, sin contar con la participación de agentes sociales y otras instituciones. En ocasiones se justifica esta ausencia porque encarecería los costes del proyecto. El resultado son planes estratégicos en los que la dimensión del entorno supera con creces a la del intono. La incapacidad para consensuar con agentes sociales e instituciones un plan estratégico hace que la frontera de la organización se mueva, de forma que el entorno aumenta a costa del intono.

Un proceso de planificación estratégica es en sí mismo una herramienta de

incorporación de agentes e instituciones a los espacios de participación y consenso sobre el futuro de un territorio o sector. A través del consenso y de la capacidad de negociación, se consigue incorporar más y mejores recursos y por tanto aumentar el intorno y reducir el entorno. Sería ésta la diferencia entre un plan municipal (del Ayuntamiento) y un plan del municipio (del conjunto de la ciudad).

Sin embargo la planificación estratégica es, en este sentido, tan sólo una herramienta más que debe actuar en un contexto en el que el consenso y la negociación formen parte de los hábitos políticos.

En el caso de Puerto Real la distinción entre intorno y entorno viene marcada, en buena parte, por el propio encargo. Del análisis de la dafo elaborada se desprende que la frontera entre intorno y entorno se sitúa entre la política cultural y la política municipal. Buena parte de las fortalezas y debilidades detectadas corresponden a la organización municipal, pero no todas. Algunas corresponden al propio municipio y a ámbitos de la gestión municipal ajenos a la delegación de cultura. Lo mismo sucede con oportunidades y amenazas.

En relación con las oportunidades y amenazas destaca el hecho de considerar al tejido asociativo y a los agentes culturales dentro del entorno y no del intorno. No es ésta una crítica al equipo responsable de dosmil3Estrategias, al contrario. El equipo muestra su rigor al recoger cuál es la situación de Puerto Real. Sería deseable contar con una política cultural consensuada y participativa, pero esto es un objetivo y no una realidad. Así uno de los informes recoge la poca operatividad del consejo municipal de cultura que debería ser una pieza fundamental de participación.

Finalmente las acciones de mejora quedan divididas en cuatro bloques: las que se proponen para superar debilidades detectadas, para aprovechar mejor las oportunidades, las que por su importancia deben estar presentes en este estudio, y los objetivos generales de la política cultural de Puerto Real.

## **El libro blanco de las industrias culturales de Cataluña**

Algunos de los aspectos del proyecto realizado por la Universidad de Barcelona permiten ejemplificar diversas cuestiones relacionadas con la evaluación de las políticas culturales y confirmar las lecciones de dosmil3Estrategias.

El proyecto nace de la creación, por parte del Parlamento, del Instituto Catalán de las Industrias Culturales con el objetivo de impulsar el desarrollo de las industrias culturales en Cataluña. La ley de creación del Instituto incluye la obligación de presentar al Parlamento un libro blanco de las industrias culturales de Cataluña, el cual ha de realizar un diagnóstico del sector.

El primer problema del proyecto fue la definición del ámbito de las industrias culturales que se reduce tradicionalmente en el ámbito académico a aquellos sectores de la cultura dedicados a la producción y la comercialización de libros, prensa, productos audiovisuales y fonogramas, y a los servicios de radio y televisión, es decir, a aquellas actividades en las que se aplican procedimientos y formas de trabajo industrial en diferentes momentos de su proceso de producción. Sin embargo, éste no ha sido el criterio aplicado en este trabajo. El concepto de industria cultural utilizado engloba aquellas actividades mercantiles como las de las artes plásticas, las artes escénica o la música en vivo. La inclusión de estos sectores con procesos de producción más artesanales obedece al reto de consolidar un tejido empresarial en todos los sectores culturales de Cataluña que permita conectar la creación local con los circuitos internacionales e incrementar el consumo cultural.

Asistimos, por tanto, a una muestra de la combinación de elementos académicos y políticos. A la definición académica del sector se añade el objetivo político de aumentar las características industriales del sector.

La primera parte del trabajo, al igual que en el proceso de dosmil3Estrategias, recoge el diagnóstico realizado por los diferentes equipos de análisis sobre los siete sectores con actividad mercantil en la producción y la distribución de bienes y servicios culturales.

La segunda parte consta de un diagnóstico estratégico, centrado en los ocho aspectos más relevantes para la viabilidad y el desarrollo del conjunto de las industrias culturales de Cataluña.

La experiencia internacional conforma la tercera parte del trabajo. Por un lado, la búsqueda y la descripción de un conjunto ilustrativo de experiencias exitosas de diferentes países de nuestro entorno cultural. Por otro la invitación a Cataluña de dos académicos de prestigio internacional para conocer la realidad de las industrias culturales catalanas.

La última parte del trabajo recoge de forma integrada y sintética los prin-

cipales resultados de la investigación realizada. Se inicia con un diagnóstico integrado sobre la situación en que se encuentran las diferentes industrias, y a partir de la evaluación de las características genéricas de cada sector se realiza un análisis dafo. A continuación, se describen las diferentes formas de intervención gubernamental de apoyo a las industrias culturales de Cataluña. Finalmente se presenta el apartado de conclusiones con los retos, alternativas y propuestas de intervención.

En el desarrollo del proyecto una de las cuestiones clave, al igual que en dosmil3Estrategias, fue la definición del ámbito de actuación. En este caso, qué se consideraba política de apoyo a las industrias culturales.

El diseño de una política de apoyo a las industrias culturales ha de tener en cuenta a los diversos actores que concurren y a los diferentes ámbitos de intervención. El gobierno de la Generalitat y el Parlamento de Cataluña no son los únicos protagonistas de la política cultural en Cataluña. El resto de administraciones públicas catalanas pueden incidir en su respectivo ámbito territorial. Adicionalmente, el Gobierno y las Cortes españolas, así como las instituciones europeas, actúan desde su ámbito de competencia con medidas reguladoras y de apoyo de gran trascendencia para el sector.

## **los procesos de evaluación han de responder a una voluntad de cambio y de mejora**

Por otro lado, desde Cataluña se puede actuar directamente con medidas de apoyo específicas sobre las empresas y la producción cultural catalana, o a través de la regulación sobre el conjunto de la producción cultural presente en el mercado catalán.

Respecto a los propósitos, el sujeto principal del diagnóstico y las recomendaciones de política cultural son los poderes públicos catalanes, y en concreto el Instituto Catalán de las Industrias Culturales.

### **¿Qué podemos aprender?**

En primer lugar que el once de septiembre de 2001 sucedieron más cosas en el mundo, entre otras que la representación de la Universidad de Cádiz

acudió a una reunión con la Subdirectora del Instituto Andalúz de la Juventud en Sevilla y se consiguió la financiación para este proyecto.

En nuestro ámbito que los procesos de evaluación, para no ser meros ejercicios académicos, han de responder a una voluntad de cambio y de mejora. Es el caso de dosmil3Estrategias en el que el Ayuntamiento de Puerto Real realiza el encargo a una institución externa y ésta lo ejecuta incorporando la participación de otros agentes.

Un ejercicio académico puede abordar los diversos aspectos de un proceso de evaluación. Pero un proyecto como dosmil3Estrategias debe incorporar la aplicabilidad de las propuestas que genere. En el mismo proceso debe decidirse qué cuestiones evaluar en función de sus posibilidades de cambio.

La lectura de dosmil3Estrategias nos reafirma en la necesidad de superar el déficit de conocimiento en diversas áreas de la realidad cultural. Son necesarios, entre otros, estudios sistemáticos de la oferta cultural que permitan realizar comparaciones a partir de la definición de estándares.

Evaluar las políticas culturales exige que éstas hayan sido definidas previamente. El caso de Puerto Real es una muestra más de la necesidad de avanzar en el establecimiento de unos derechos culturales de la ciudadanía y de unos deberes derivados para las administraciones públicas cada una de ellas desde su respectivo ámbito competencial.

La evaluación de las políticas públicas debe contribuir a superar la visión administrativa de lo público. El interés público local es más que la actuación administrativa de la organización municipal. El proceso de evaluación permite utilizar instrumento de participación, de forma que más y mejores agentes y recursos se incorporan a la planificación y la gestión de lo público.

El proyecto dosmil3Estrategias es, también, un ejemplo de coherencia entre los elementos técnicos y políticos mediante la participación de diversos agentes en el proceso, especialmente en la etapa de validación, la que permite contrastar la realidad dibujada por los informes técnicos con la visión de los participantes.

Los retos no son monopolio de la clase política. La incorporación de la evaluación a las políticas culturales es responsabilidad de los políticos, pero también de los propios gestores que pueden contribuir a hacer avanzar el uso

de las técnicas de evaluación. Las dificultades no deben impedir el desarrollo de procesos de evaluación en las administraciones públicas y, en concreto, en el ámbito de las políticas culturales. El compromiso de las áreas y miembros de la organización pública en la consecución de las finalidades es proporcional al conocimiento previo sobre cómo serán evaluados sus actividades y resultados. Y ello redundará en una mejora de la política y de la gestión culturales públicas.

A.G.

*Coordinador académico del Máster en Gestión Cultural de la Universidad de Barcelona.*

---

1 Informe Introductorio sobre el concepto de política cultural. Elaborado por: Antonio Javier González Rueda.

2 Presentación. José Antonio Barroso Toledo. Alcalde de Puerto Real.

3 Informe sobre Política Cultural del Ayuntamiento de Puerto Real 1975 - 2000. Elaborado por: Julián Oslé Muñoz.

4 Informe sobre Política Cultural del Ayuntamiento de Puerto Real 1975 - 2000. Elaborado por: Julián Oslé Muñoz.

5 Introducción. Antonio García Morilla. Vicerrector de Extensión Universitaria y Director Académico del Proceso de Evaluación.

6 Introducción. Antonio García Morilla. Vicerrector de Extensión Universitaria y Director Académico del Proceso de Evaluación.

7 Prólogo. Elaborado por: Antonio J. González Rueda y Salvador Catalán Romero. (Dirección Científica del proceso de evaluación).

8 Prólogo. Elaborado por: Antonio J. González Rueda y Salvador Catalán Romero. (Dirección Científica del proceso de evaluación).

9 Informe Geográfico del municipio. Informe elaborado por: Manuel Arcila Garrido y María Domínguez Hernánz. Área de Análisis Geográfico Regional. Universidad de Cádiz.

10 Informe Estudio de Usos, Hábitos y Demandas Culturales. Elaborado por: Carlos Paradas García y Miguel Rodríguez Rodríguez. (CRAC).

11 Informe Estudio de Usos, Hábitos y Demandas Culturales. Elaborado por: Carlos Paradas García y Miguel Rodríguez Rodríguez. (CRAC).

12 Informe sobre Política Cultural del Ayuntamiento de Puerto Real 1975 - 2000. Elaborado por: Julián Oslé Muñoz.

13 Informe sobre Política Cultural del Ayuntamiento de Puerto Real 1975 - 2000. Elaborado por: Julián Oslé Muñoz.

14 Informe sobre los Agentes Culturales (movimientos sociales). Elaborado por: Carlos Paradas García y Miguel Rodríguez Rodríguez (CRAC).

15 Informe sobre Interacciones, Concurrencias y Competencias. Elaborado por: Luis Ben Andrés.

16 Informe sobre Interacciones, Concurrencias y Competencias. Elaborado por: Luis Ben Andrés.

17 Diagnóstico sobre Juventud y política cultural. Elaborado por: Carlos Paradas García y Miguel Rodríguez Rodríguez (CRAC).

18 Introducción a la metodología sobre los grupos de Análisis. Elaborado por: Antonio J. González Rueda y Salvador Catalán Romero.

19 Prólogo. Elaborado por: Antonio J. González Rueda y Salvador Catalán Romero (Dirección Científica del proceso de evaluación).

20 Metodología de Trabajo del grupo redactor de acciones de mejora. Elaborado por Antonio J. González Rueda.