
DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN DE ORGANIZACIONES CULTURALES - DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO A LA PLANIFICACIÓN.

Miguel Ángel Pérez Martín

Onofre Vicente Martín



Gestión Cultural y Reflexión Estratégica: El puente sobre aguas turbulentas

Para empezar, unas ideas extraídas de las reflexiones de Peter Drucker sobre la gestión de las organizaciones en la época actual y que son aplicables a todo tipo de organizaciones culturales:

- Estamos transformando una sociedad lineal a una sociedad de redes.
- Estamos hablando del poder de la información, pero ¿qué información?
- Se trata de medir, no sólo contar: ¡relacionar datos!
- En una economía de servicios la clave no es el "coste" sino la búsqueda de la "rentabilidad", la relación **coste / beneficio**.
- Será imprescindible saber trabajar en equipo, organizadamente, aunque sea de forma individual. El modelo es el grupo de jazz en el que debes a la vez "tocar" y "oír tocar".

En un ámbito geográfico y personal más cercano recojo un resumen de los apuntes finales de Roberto Gómez de la Iglesia en la introducción del libro Valor, Precio y Coste de la Cultura, editado por Xabide S. Coop:

- Los productos y servicios culturales resultan vitales para la identidad de los territorios: poblaciones, regiones, estados...continentes.
- Los productos culturales para poder seguir existiendo necesitan nuevas vías de financiación.
- Los servicios culturales han de propiciar la financiación de los propios usuarios para resultar más equitativos en la asignación de recursos.
- Para incrementar la predisposición al pago hemos de incrementar la percepción del valor del servicio.

- Es más importante generar "valor añadido" que aminorar los costes. Hemos de poder controlar los costes incrementando el valor. Para ello debemos localizar en nuestros procesos y proyectos los "ladrones de valor".

Ideas que nos hablan de un cambio de perspectivas en las organizaciones culturales, sus finalidades y proceso de planificación. Ya no se trata de administrar unos recursos, se trata de "añadir valor", añadir utilidades y uso social a los recursos que manejamos.

La idea de VALOR es muy útil en la realidad cultural actual y por ello suscita muchas controversias y visiones diferentes y complementarias. En el libro Valor, Precio y Coste de la Cultura, en los artículos de Javier Creus y Xavier Marcé aparecen dos ideas al respecto que merece la pena tener en cuenta.

Dice Creus:

"Empieza a haber teorías que dicen que con el dinero al 2% éste ya no resulta un bien escaso; en cambio con ofertas para nuestra atención las 24 horas del día el factor atención sí que empieza a ser escaso. De hecho muchas propuestas tratan de captar la atención y luego llegará la tarjeta de crédito. Los centros comerciales han pasado a ser centros de ocio, los factores periféricos de muchas actividades culturales han pasado a ser los fundamentales, los cines viven de las palomitas y del merchandising y no de la proyección de películas...estamos en un cambio de economía en que el tiempo de las personas empieza a ser el factor más valioso"

Y sigue Marcé en su artículo:

*" el factor económico del **valor añadido** es otro elemento de difícil cálculo en el sector cultural. O sea el valor a precio de mercado de la singularidad y de los grandes nombres, es decir de aquellos capaces de cambiar la estructura económica de un producto cultural por el simple hecho de firmarlo"*

Parece entonces que las certidumbres y determinismos de las leyes económicas, de producción y fiscalidad encuentran en la cultura un sector difícil, resbaladizo.



Geografía del cambio cultural.

Vemos a diario signos de profundos cambios en la sociedad y la cultura a lo largo de la geografía mundial. Algunos cambios son claramente positivos, otros claramente negativos y la mayoría de los fenómenos presentan una vertiente positiva y otra negativa. Fenómenos que a corto plazo parecen un avance a medio o largo plazo presentan problemas importantes, las políticas son muy erráticas y dependientes de la agenda política cuando no meramente electoral, tanto en estamentos públicos como sociales y privados. Tanto en los niveles locales como regionales, nacionales, supranacionales e internacionales.

Tal y como dicen K. Nordström y J. Ridderstråle. en su libro *Funky Business: El talento mueve al capital*, encontramos cambios profundos en las **tecnologías**, las NTIC (Nuevas tecnologías de la Información y comunicación) han reducido el espacio y el tiempo, incrementando de forma colosal los “impactos” de información, generando la denominada “aldea global” con las consiguientes oportunidades y amenazas, también en el ámbito que nos ocupa, la gestión de la cultura y la propia cultura en si.

Encontramos cambios profundos en las **instituciones**, y en su percepción, desde el Estado o la empresa, a los partidos políticos o la familia.

También los **valores** han cambiado: el mestizaje se impone.



¿Nos hemos instalado en la incertidumbre constante? . Desde luego lo que si es seguro es que *el cambio permanente, es lo único constante*. Aunque por otra parte, hay principios, valores, objetivos consensuados y claramente positivos para la cultura y la sociedad.

“El cambio nos lleva al cambio. Y la próxima, ¿por qué no anticiparnos?”¹

¹ K.NORDSTRÖM Y J.RIDDERSTRÅLE. *Funky Business: El talento mueve al capital*. Madrid: Prentice Hall, 2000.

Debemos estar atentos a las tendencias a corto plazo, la **onda corta**, a lo que podemos denominar "**bolsa cultural**" donde algunos centros, algunos programas, algunas personas, algunas ideas y herramientas de planificación y gestión tienen una alta cotización. Pero parece que desde la gestión cultural debemos entender el funcionamiento de la sociedad, la educación y la cultura en su **onda larga**, las tendencias a largo plazo, esto ayuda a despejar incertidumbres y plantearse políticas y objetivos a medio y largo plazo, estrategias.

Vamos a analizar estos fenómenos a tres niveles: mundial, europeo y nacional.

2.1 ¿Qué vemos en el plano mundial?

Por una parte a nivel general, tal como recogen Faith Popcorn y Lys Marigold en el libro "Conéctese con el futuro (Clicking)" editado por Granica, encontramos las siguientes 17 grandes tendencias:

- *Encapsulamiento*: búsqueda de refugio en ambientes seguros, acogedores y "hogareños".
- *Sectarismo (clanes)*: búsqueda del confort y apoyo de aquellas personas que comparten sus valores y creencias, o incluso sus intereses.
- *Fantasia de aventura*: como una manera de evitar el estrés y el tedio, se anhelan emociones y estímulos en aventuras esencialmente exentas de riesgo.
- *Reivindicación del placer*: cansados de que se les diga qué es bueno para ellos, los consumidores rebeldes son indiferentes a las normas y reglamentaciones. Están artos de las auto privaciones en nombre de lo que es saludable, cortés o políticamente correcto.
- *Pequeñas gratificaciones*: los consumidores sometidos a las tensiones de la vida diaria buscan una gratificación de efecto rápido y se recompensan con lujos accesibles.
- *Bases seguras*: al recapacitar sobre sus raíces espirituales, los consumidores buscan lo que era confortante, valioso y espiritualmente establecido en el pasado, a fin de estar seguros en e el futuro.
- *Individualismo*: al sentirse desconectados en la Era de la Información despersonalizada, se recurre a los productos y servicios individualizados, personalizados.

- *Pensamiento Femenino*: la manera como las mujeres piensan y proceden está influyendo sobre las empresas, provocando una transición empresarial del modelo jerárquico al relacional.
- *Emancipación*: al rechazar sus roles tradicionales, los hombres están adquiriendo una nueva libertad para ser lo que desean ser.
- *99 Vidas*: los consumidores se ven forzados a asumir múltiples roles para enfrentar las presiones producidas por una vida cada vez más ocupada.
- *Liberación*: búsqueda de la satisfacción y realización en un estilo de vida más simple
- *Estar Vivos*: al reconocer la importancia del bienestar, los consumidores adoptan no sólo el concepto de un vida más larga sino de una vida de mejor calidad en su conjunto.
- “*Regresión*”: nostálgicos de los alegres días de la infancia, los consumidores buscan símbolos de juventud para contrarrestar la intensidad de sus vidas de adultos.
- *Consumidor vigilante*: los consumidores frustrados y a menudo indignados, están manipulando el mercado por medio de presiones, las protestas y las políticas. No se puede ignorarlos.
- *Los Ídolos Caídos*: los consumidores escépticos están dispuestos a derribar los monumentos largamente aceptados de las empresas, el gobierno, la celebridad y la sociedad.
- *Salvemos al Organismo Social (S.O.S.)*: Preocupados por el destino del planeta los consumidores responden a los comerciantes que muestran una conciencia social en línea con la ética, el medio ambiente y la educación.
- *Temor a la Polución*: el aire impuro, el agua contaminada y los alimentos alterados han desatado una tormenta de dudas e incertidumbres en el consumidor. ¿Qué garantías de inocuidad ofrecen?

Por otra parte, si nos centramos exclusivamente en el ámbito cultural, encontramos lo que podríamos denominar **Ejes Culturales**, (algunos son emergentes y otros llevan tiempo instalados en nuestras sociedades).

- **Cultura – Economía**, relaciones e interdependencias. La cultura se consolida como un factor de desarrollo económico de primer orden.
- **Igualdad – Diferencias**, ahondamiento en las diferencias sociales en las sociedades, relaciones Norte-Sur cada vez más alejadas en lo económico y cultural.
- **Globalidad – Localidad**, tensiones entre la orientación cultural a defender lo propio frente a tendencias globalizadoras del mercado gestionado por las potencias económicas y culturales: Europa, Japón, Estados Unidos.

- **Cultura - Territorio - Medio Ambiente**, cada vez se reconoce con más claridad que no existe una contradicción entre el avance cultural y civilizador con la preservación de la naturaleza y del patrimonio natural.
- **Culturas - Convivencia** (Mostrar): la cultura ha de tener mayores dosis de tolerancia e integración.
- **Cultura - Mujer – Infancia**, eslabones débiles de las sociedades en general, son los pivotes del desarrollo social y cultural del futuro. La clave está en el acceso a la educación, la salud y la economía de la mujer y la garantía de los derechos de la infancia.
- **Cultura – Tercera edad**, masa de población cada vez mayor que accede en buenas condiciones a la jubilación y empieza a demandar actividades y productos culturales de calidad.
- **Cultura – Democracia**, ¿es posible disociar las dos cosas?
- **Cultura - Empleo – Creatividad**, aumento de las oportunidades de empleo en las actividades relacionadas con la creatividad y la gestión de programas y actividades culturales, desde la artesanía a la publicidad pasando por las artes tradicionales y las industrias culturales.
- **Cibercultura**, construcción de una malla de relaciones que apoye el desarrollo de las personas, los pueblos, las sociedades. Que no sea sólo un vehículo nuevo de mero intercambio comercial ahondando en las diferencias económicas.
- **Promulgación de una Carta de Derechos Culturales**: ¿indicadores universales? No es posible porque existen grandes diferencias en la concepción del mundo entre culturas, pero se busca un denominador común basado en el respeto y la colaboración.

Implicaciones políticas del desarrollo cultural: aumento de la proyección de la identidad social y fundamentalmente el aumento de la autoestima y autovaloración de las comunidades y las sociedades.

2.2

¿Cuál es la nueva agenda europea en cuanto a políticas culturales?

- Aparecen nuevos fundamentos que se superponen a los tradicionales de disfrute "en vivo" de la cultura: museos, centros escénicos, centros culturales...estamos viviendo una **orientación más industrial**, más orientada a introducir la creatividad en multitud de oficios, técnicas, profesiones...

- La cultura es una **herramienta para atajar la marginación social** que vemos se ha instalado en Estados Unidos (14 millones de homeless, 2 millones en cárceles, abstención cercana al 50%)
- Construcción lenta de una ciudadanía europea.
- La cultura ayuda a mejorar y movilizar a las personas en la organización.
- La cultura enfatiza el **empleo creativo** tendente a la mayor creación de valor añadido posible frente a las actividades repetitivas.
- Se está construyendo una sociedad basada en la **comunicación**, para lo bueno y lo malo.
- La cultura está siendo utilizada con mejor o peor fortuna como una **política de cohesión social**.
- Cada vez está más clara la vinculación entre **Cultura y Desarrollo social y económico**.
- Búsqueda de la **corresponsabilidad en la financiación** de las actividades culturales.
- Apuesta por la **construcción de redes** más allá de la moda del networking.

2.3 ¿En España pasa algo?

Pues sí, básicamente esto:

- Emergencia de **identidades culturales diversas** frente a algunas ya establecidas. Todas son articulables, un sumatorio complejo que admite la Constitución.
- **Creciente industrialización cultural**: música, editorial, cine, video. La SGAE habla de una dependencia del 6% de PIB y del empleo respecto a la cultura en vivo y la industrial. En el futuro será una fuente importante de financiación privada de las actividades culturales.
- **Cultura y Comunicación**: la formación del gusto del público y las políticas culturales están en mano de los grandes grupos multimedia, controlan soportes y contenidos...símbolos. Hemos visto como ministros de fomento, de infraestructuras, de cables, asistían a las reuniones de la televisión sin fronteras en Europa. En España vemos 3 h 25 minutos diarios de Tv.
- **Los presupuestos los gestionan las regiones y los municipios**. Hay que hablar ya de una federalización del Estado Cultural.

- **Creciente popularización e importante exportación** de algunas formas de arte, especialmente música, cine y literatura.
- **Estable situación del patrocinio** privado de actividades después de las celebraciones del 92. Muy importante si consideramos las aportaciones de las Cajas de Ahorros, menor si consideramos que esas aportaciones son parte de su objetivo existencial.
- Crecimiento continuo de la **creación de empresas de gestión cultural** y la profesionalización de los recursos humanos, lo que redonda en una ganancia constante de eficacia en la cultura española entendida como un sistema complejo compuesto por iniciativa pública, privada comercial y privada voluntaria.

2.4

Cultura-Economía: tendencias

Retomamos una de las principales tendencias enumeradas en el plano mundial para ver más pormenorizadamente, en esa relación Cultura-Economía, cuáles son las líneas de evolución que se detectan:

- Recuperación del patrimonio cultural como regenerador social. En la actualidad el patrimonio cultural, desde un punto de vista turístico, necesita integrar además del arte otros ámbitos de la cultura como la cultura popular, la industrial y la tecnológica.
- Potenciación del territorio como espacio de creación de cultura e intercambio cultural
- Amplia diversificación de la oferta cultural en adecuación al enorme incremento de la correspondiente demanda
- Aumento, mejora y potenciación de los equipamientos culturales y de patrimonio cultural
- Asociación de la cultura, como elemento revitalizador, a entramados urbanos y/o espaciales en declive
- Potenciación de la cultura como estrategia turística
- Definición y promoción de rutas culturales de ámbito provincial, regional, nacional e internacional. Se pretende aumentar el flujo en cada uno de los lugares del circuito y conseguir una estadía para el conjunto. De esta manera las posibilidades de una ruta cultural poseen un plus sobre el conjunto de los elementos que la componen. La cobertura de más posibilidades de demanda y la especialización (profesionalización) de los servicios generan nuevos espacios de oferta cultural en los que van confluyendo las dimensiones de descanso, social y lúdica. En el ámbito provincial o regional las ciudades metropolitanas

pueden desempeñar una función de polos de atracción, tanto de aglutinante como de espacio de distribución, del turismo cultural y de distribución en su entorno.

- Especialización situada en torno al audiovisual y las nuevas herramientas telemáticas.

Nuevas ideas sobre la gestión de la Cultura ante una nueva situación.

Frente a todos los cambios que percibimos en el panorama cultural mundial es necesario poner en marcha mecanismos de interpretación e intervención en la realidad adecuados a la época pero con una visión más a largo plazo, más estratégica, basada en acciones claves y menos en la hojarasca de la actividad y rutinas cotidianas de nuestras tareas, que por otra parte hemos de seguir haciendo y mejorando.

¿Cuáles pueden ser las herramientas adecuadas para esta nueva situación?

- **Reflexión y Planificación Estratégica:** como proceso complejo y no como simple receta de gestión.
- Elaboración de **Árboles de Decisiones:** estudio y análisis de alternativas de actuación en nuestros proyectos.
- Integración del análisis **DAFO** en nuestros proyectos, servicios y organizaciones.
- Estudio de los diversos **Escenarios** para nuestros programas y proyectos.
- Generalización de los **Estudios de Viabilidad** de infraestructuras, programas y servicios.
- Adoptar una visión integral de la gestión: organización, gestión y promoción desde los inicios de los proyectos, plasmar esta idea integral en la confección de **Planes Integrados de Gestión** en las organizaciones culturales.
- Debemos adoptar una orientación organizativa basada en la **Gestión de Proyectos y el trabajo en Red**, sabiendo que a la vez debemos gestionar unos procesos productivos que dan continuidad a la organización.
- Una apuesta decidida por la **calidad en los servicios** culturales frente a la cultura de la cantidad, del activismo y del tallerismo.
- Debemos caer en la cuenta de que esta nueva situación y estas nuevas herramientas culturales exigen **nuevas formas organizativas**, nuevas culturas y un tratamiento que ponga el énfasis en la gestión de las personas en las organizaciones culturales.
- Una actitud de **Don't Panic** ante los problemas y amenazas del entorno, ya sabemos que no debemos hacer de todo y menos que nosotros debemos hacerlo todo. Peter Drucker dice que hay un 20 % de actividades que nadie echaría en falta si no se realizaran. Frente a ésto debemos encontrar ese otro 20% de actividades clave, estratégicas para nuestra organización y que "añaden valor" a nuestras acciones.

Y esto no es fácil

4

Aproximación a la definición de Planificación Estratégica:

Aunque preferimos los términos de reflexión, pensamiento o visión estratégica ya que nos dan idea de una realidad más amplia, más compleja y sistemática, vamos a sintetizar estas ideas en lo que habitualmente denominamos Planificación Estratégica.

Esta sería:

"El modo sistemático de gestionar el cambio en una organización con el propósito de intervenir en un mercado, adaptarse al entorno, redefinir los resultados y maximizar el beneficio"

La Planificación Estratégica no es sólo un resultado, un producto, una píldora de vitalidad organizativa...**es un proceso de reflexión basado en la participación de los agentes implicados**. De ahí nuestra predilección por la idea de reflexión o el pensamiento estratégico respecto a la planificación mecánica y determinista. No es por tanto un acto de "adivinación" en un intento de predecir lo que pasará en el futuro para atajarlo o no, es un proceso de "creación" del futuro, una **actitud proactiva** frente a: la reactiva (opera contra los problemas intentando volver al estado original), la inactiva (pretende prevenir el cambio, que no pase nada), o la preactiva (que pretende adivinar el futuro para adaptarse a la nueva situación venidera).

Como tal proceso, continuo y circular, debemos tener en cuenta:

- Hitos, Acciones Clave de nuestra organización.
- Puntos Fuertes y Puntos Débiles.
- Oportunidades y Amenazas.
- Fomento de la participación de los agentes de cada proyecto o proceso.
- Dar importancia a lo estratégico frente a las tácticas en la gestión.

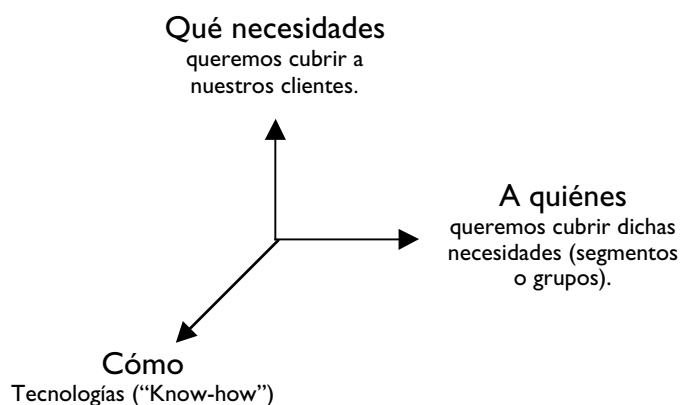
Pasos más importantes para llevar a cabo este proceso de reflexión:

- **Análisis del Entorno:** identificación de riesgos, oportunidades, problemas, amenazas presentes y futuras.
- **Análisis Interno:** identificación de los aspectos estratégicos de la organización, restricciones, limitaciones, "cuellos de botella"...
- **Misión:** razón de ser de la organización, que ayuda a la cohesión interna, pero abierta al exterior, no que se mira al ombligo y previene los cambios, las innovaciones.

La misión es un concepto dinámico y en cuya formulación han de participar todos los agentes activos de la empresa y sus relaciones. Recoge los rasgos principales de la filosofía y valores de la organización.

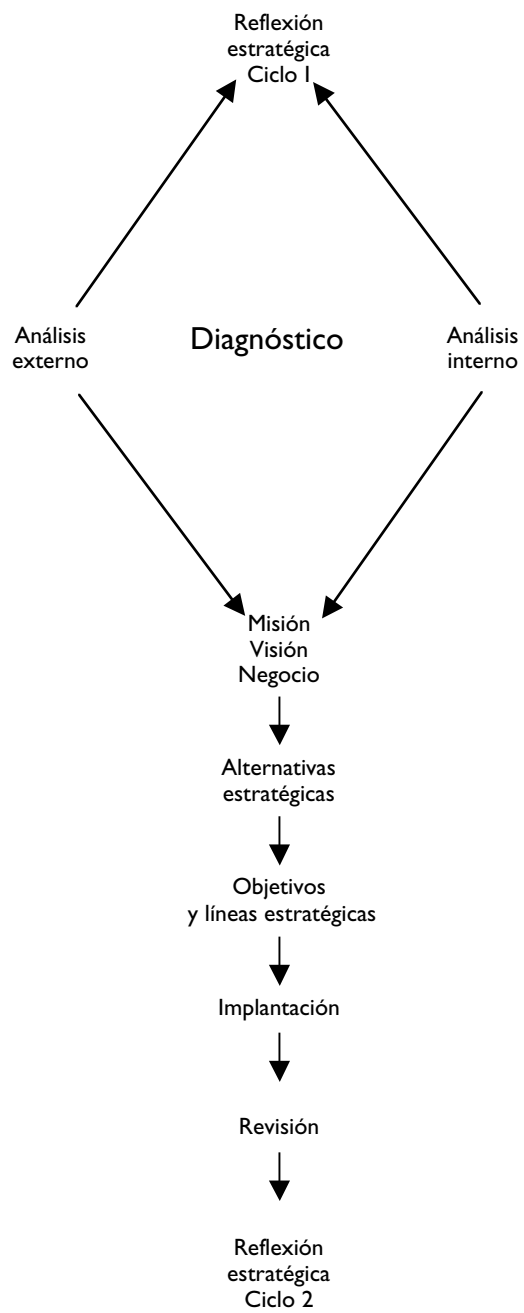
- **Visión:** posicionamiento en un mercado, orientación a largo plazo. Constituye la imagen mental de lo que se quiere que sea la organización en el futuro. Describe un estado deseable que la empresa u organización quiere alcanzar a largo plazo en términos más concretos que los que se recogen en la misión.
- **Definición del negocio:** o ámbito de actividad en el que está la organización ¿cuál debería ser?, ¿qué queremos ser para nuestros usuarios/clientes? Viene inspirado por la Misión.

Esta definición del “negocio” significa posicionarlo en un espacio tridimensional determinado por los siguientes ejes:



- **Estudio de Alternativas/Escenarios:** favorables, desfavorables, medios, estudio de las probabilidades de caminar hacia las prioritarias, que sucedan, de construir el futuro.
- **Objetivos y líneas estratégicas:** Determinación de los principales objetivos y líneas que sirvan de orientación para la toma de decisiones en la construcción del futuro. Esto se plasmará en proyectos
- **Implantación del Plan Estratégico:** Plan Operativo, puesta en marcha, ajustes necesarios, objetivos a corto plazo, operativos

- **Revisión:** establecimiento de puntos de control, ciclo estratégico...





Fases de la planificación estratégica

Dos grandes estadios o grandes fases en el desarrollo estratégico de las organizaciones.

La primera es **filosófica**, situada en el mundo de las ideas, los deseos, los principios y valores y la segunda es **operativa**, centrada en la gestión y la implementación de acciones prácticas.

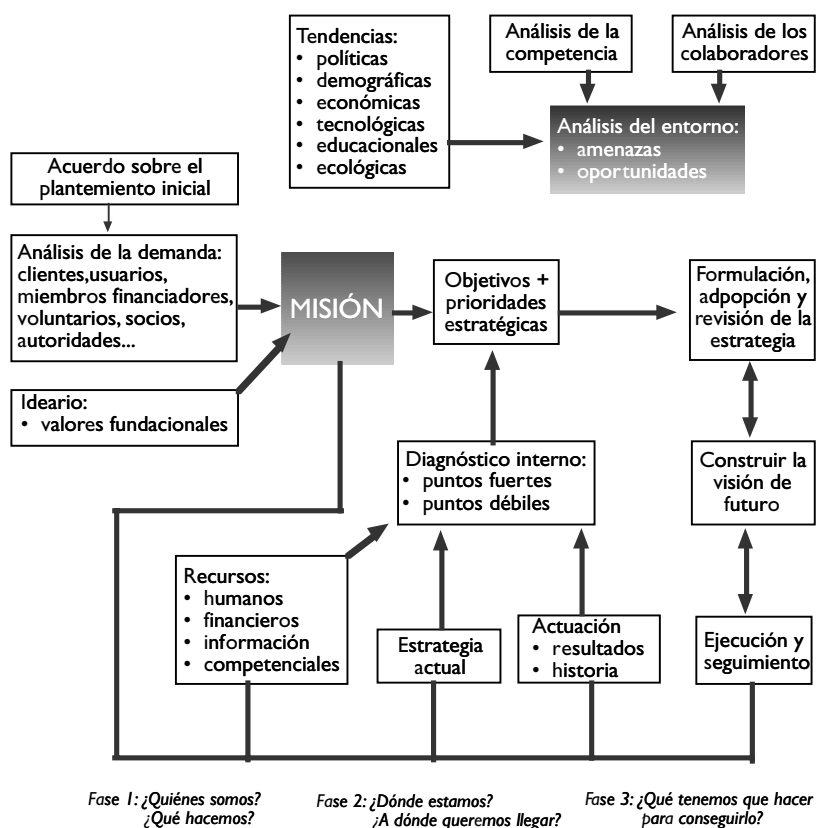
Reconocemos así mismo en el **estadio filosófico** tres grandes fases:

Fase 1: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?

Fase 2: ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos llegar?

Fase 3: ¿qué tenemos que hacer para conseguirlo?

ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Bryson (1998)

En el estadio denominado operativo reconoceríamos cinco grandes fases.

1.- Fase Organizativa: basada en elementos como,

- Reflexión y pensamiento estratégico aplicable a la organización: ¿hasta dónde queremos llegar en el cambio organizativo?
- Modelo organizativo: más o menos directivo o participativo.
- Plan de Comunicación: a toda la organización, a los directivos, un sólo departamento...
- Modelo de desarrollo cultural, social y económico en el que estamos inmersos: público, comercial, industrial, asociativo.
- Articulación de la participación: grupos de trabajo, grupos de proyectos, círculos de calidad, círculos de creatividad...focus groups con usuarios.

2.-Fase Analítica

- Análisis del Entorno: social, cultural, educativo, económico, político, comunicativo, geográfico...
- Análisis de la Demanda: cuantitativa y cualitativamente, solvencia...
- Estudio de la Competencia: percepción, conocimiento, posicionamiento, cuotas de mercado...
- Ámbito interno de nuestra organización: ¿cómo somos?, nuestros límites, nuestras capacidades, los cuellos de botella a veces intangibles.
- Recursos Humanos y proceso productivo: capacidad, formación, actitud, motivación, integración con objetivos estratégicos y a largo plazo.
- Cliente interno: enfoque de “La Meta”. Actividades interrelacionadas.
- Calidad: entendida como actitud no como sistema de control
- Puntos Fuertes / Puntos Débiles
- Oportunidades / Problemas o Amenazas.

3.- Modelo de funcionamiento

- Temas clave para nuestra organización: clientes, usuarios, personal, producto, calidad, diseño, rentabilidad económica...
- Posicionamiento en el mercado, en la comunidad, en la sociedad.
- Misión
- Visión
- Cultura organizativa: basada en el poder, funcional-tradicional, centrada en las tareas, personalista...
- Escenarios en los que nos tocará movernos ya que la realidad no está determinada con exactitud.

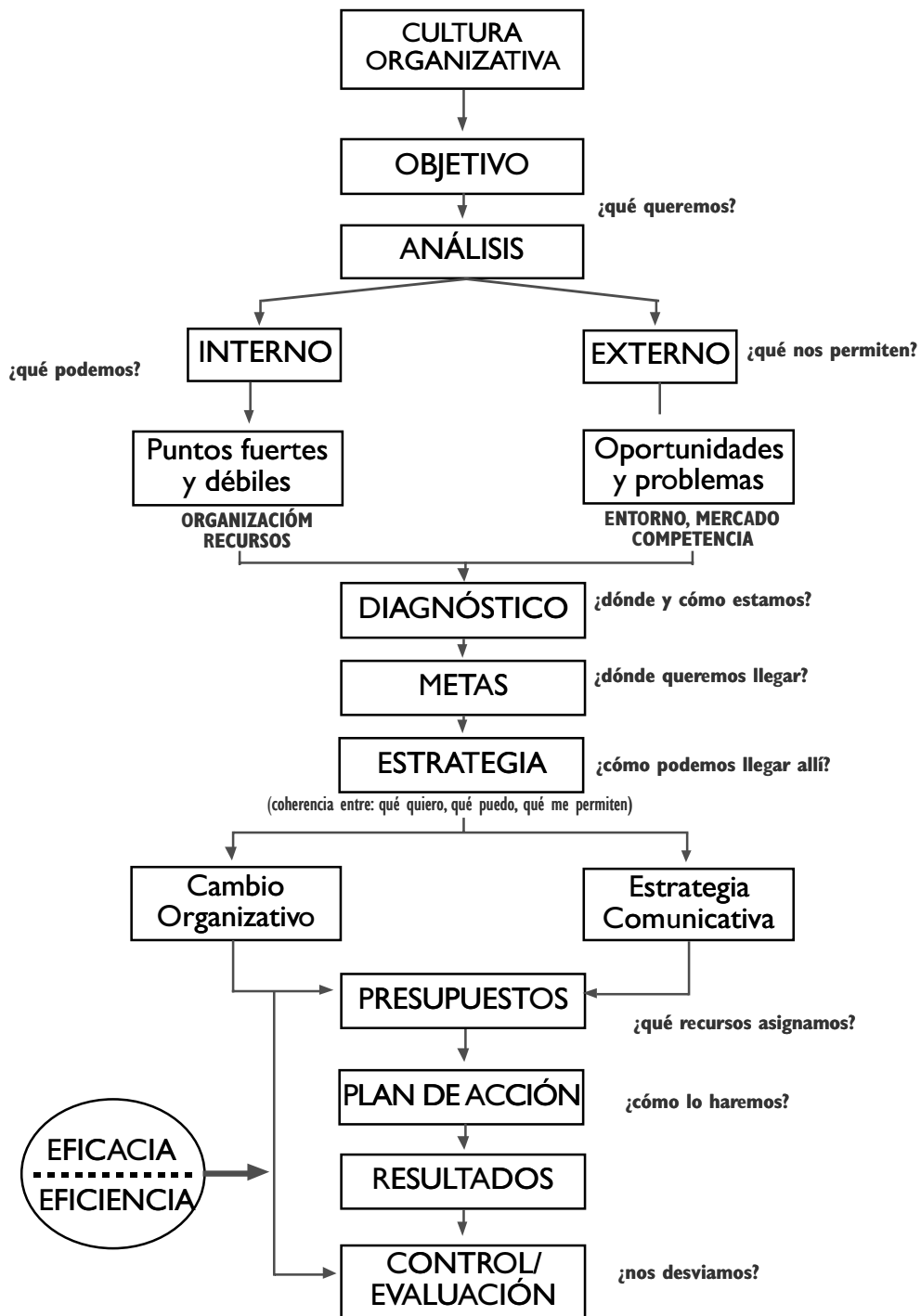
4.- Propuestas operativas

- Objetivos a medio y largo plazo, resultados buscados.
- Metas: objetivos a medio plazo especialmente interesantes para la gestión. Objetivos cuantificables, calificables y periodificables.
- Proyectos estratégicos: que nos conecten con las tendencias culturales emergentes, innovadoras, de avance.
- Estudio de las diversas Alternativas de Actuación
- Elaboración de Árboles de Decisiones de forma cualitativa, conceptual o referidos a probabilidades y basados en resultados cuantitativos.
- Plan de Acción que se propone al grupo de reflexión estratégica y a toda la organización.

5.-Ejecución

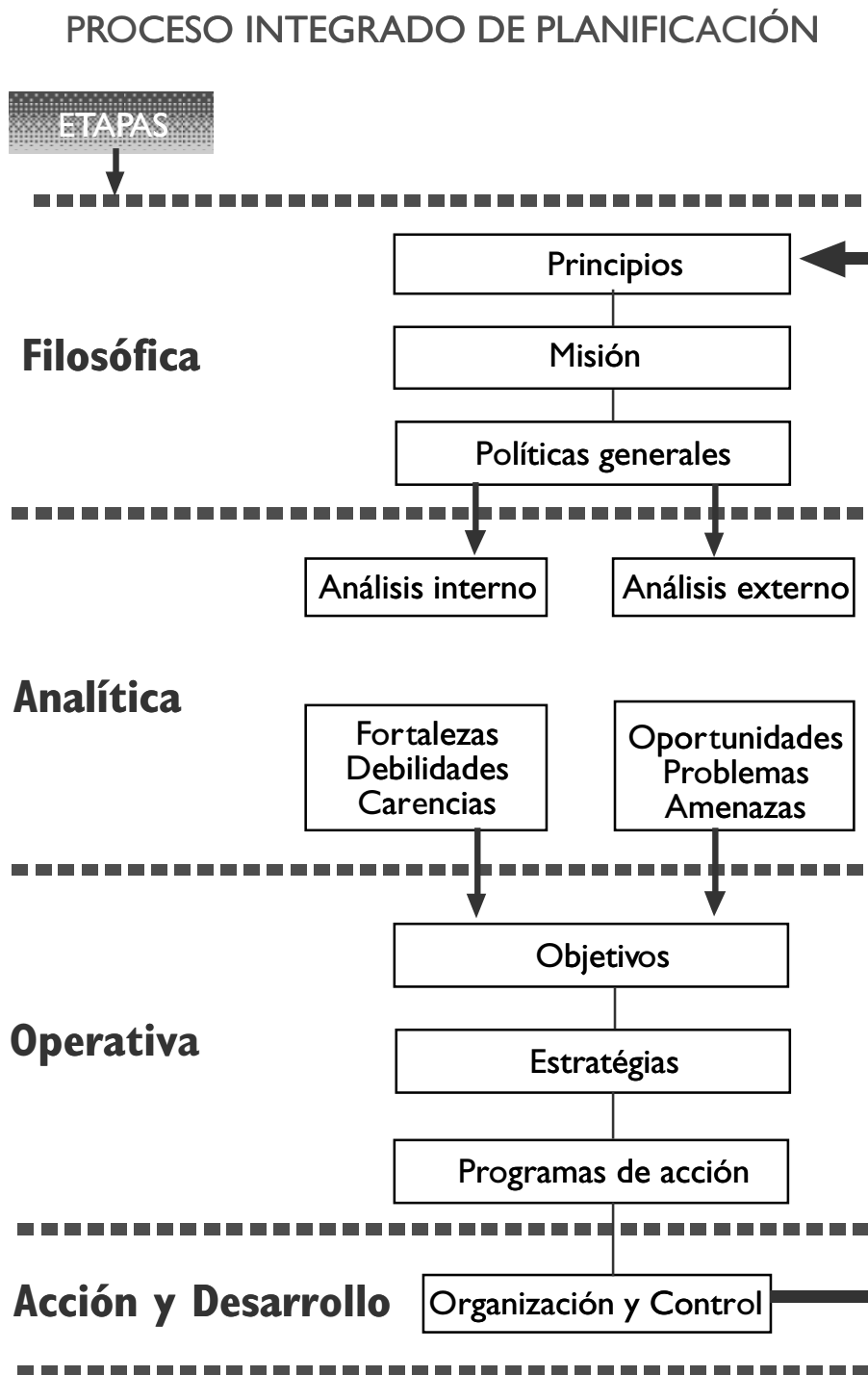
- Puesta en marcha, implementación. Preparación de personas, equipos, instalaciones, equipamientos, horarios, sistemas de trabajo, etc.
- Ajustes personales, organizativos, procedimentales, económicos, de carga de trabajo...
- Cambio organizativo: flexibilización de las estructuras organizativas.
- Revisión de estrategias: periódicas, transversales, exteriores, independientes.

Todas estas ideas se plasman en el gráfico "Análisis y Estrategia" de forma relacionada e interdependiente.



Fuente: Guillermo Sánchez Gallego, Alta Dirección

El gráfico "Proceso Integrado de Planificación" relaciona las fases filosófica, analítica, operativa y de acción y los diversos elementos descritos en cada una de las fases.



Fuente: DRUCKER, Peter, *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*. Ed. Espasa-Calpe

Un nuevo gráfico, "Ejecución del proceso de planificación" describe temporalmente este proceso de planificación.

Ejecución del proceso de planificación												Fecha	Autor	
Objetivos				■										
Misión				■										
Análisis de la situación				■	■	■								
Análisis del entorno				■	■	■								
Desarrollo de la estrategia							■	■	■					
Plan operativo										■				
Hoja de balance											■			
Ajustes finales												■		
Planes y presupuestos													■	■
Año 1990	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		

Fuente: Linneman (1980)

6

El paso de la reflexión estratégica a la planificación operativa

Existen una serie de herramientas de gestión que nos permiten pasar de la fase ideal, filosófica, del pensamiento o reflexión estratégica a las fases operativas, instrumentales, que se habrán de plasmar en documentos, comunicaciones, discusión en los grupos de cambio de nuestra organización. Estas herramientas son:

- Árboles de decisiones:** Aplicación sistemática del estudio de las alternativas, situaciones y resultados a partir de un "nodo de decisiones" inicial, tanto en su forma cualitativa donde relacionamos componentes conceptuales del proceso estratégico – gráfico 1 de Árboles de Decisiones- como en forma cuantitativa en función de las probabilidades de que sucedan las diversas hipótesis de trabajo-gráfico 2- en las que conjugamos probabilidades de que suceda lo que estamos estudiando y los resultados numéricos: resultados económicos, espectadores, proyecciones cifrables en general.

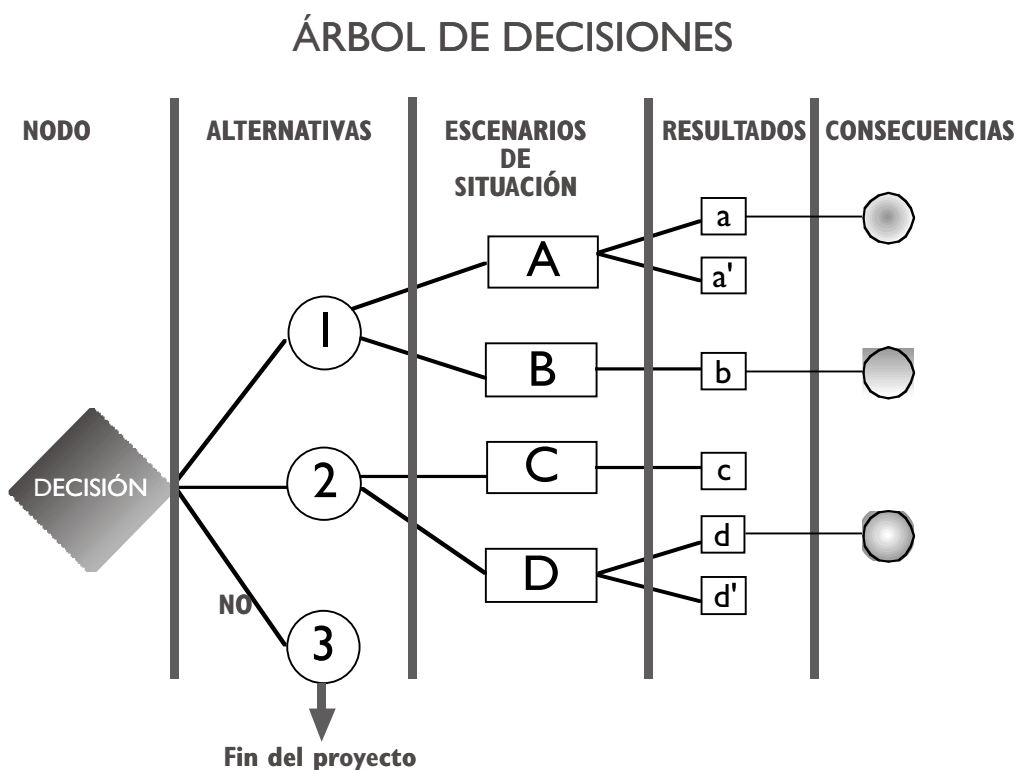


gráfico 1

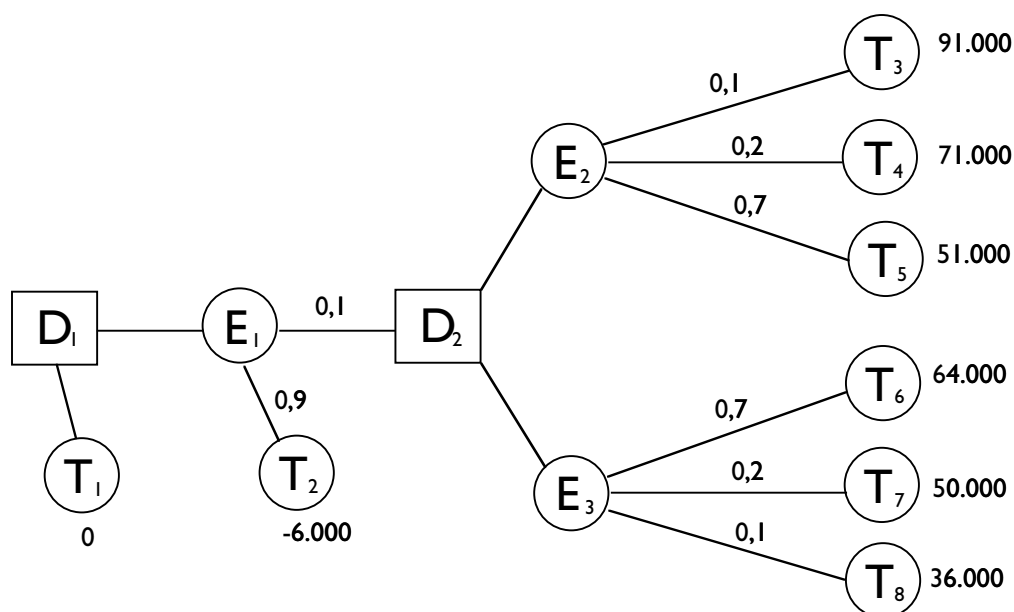


gráfico 2

Una idea general en este estudio de alternativas:

“Las alternativas están donde nunca habíamos mirado”

- **Escenarios** estudio de la evolución de una situación en función de sus condiciones, límites, trasfondo, expectativas, agentes o actores, deseos explícitos, agenda oculta...Nos encontramos, como en los dramas con una relación de fuerzas variable en base a juegos de alianzas de los que intervienen –actores, agentes- en la situación.

Los escenarios van de las condiciones más favorables a las más desfavorables.

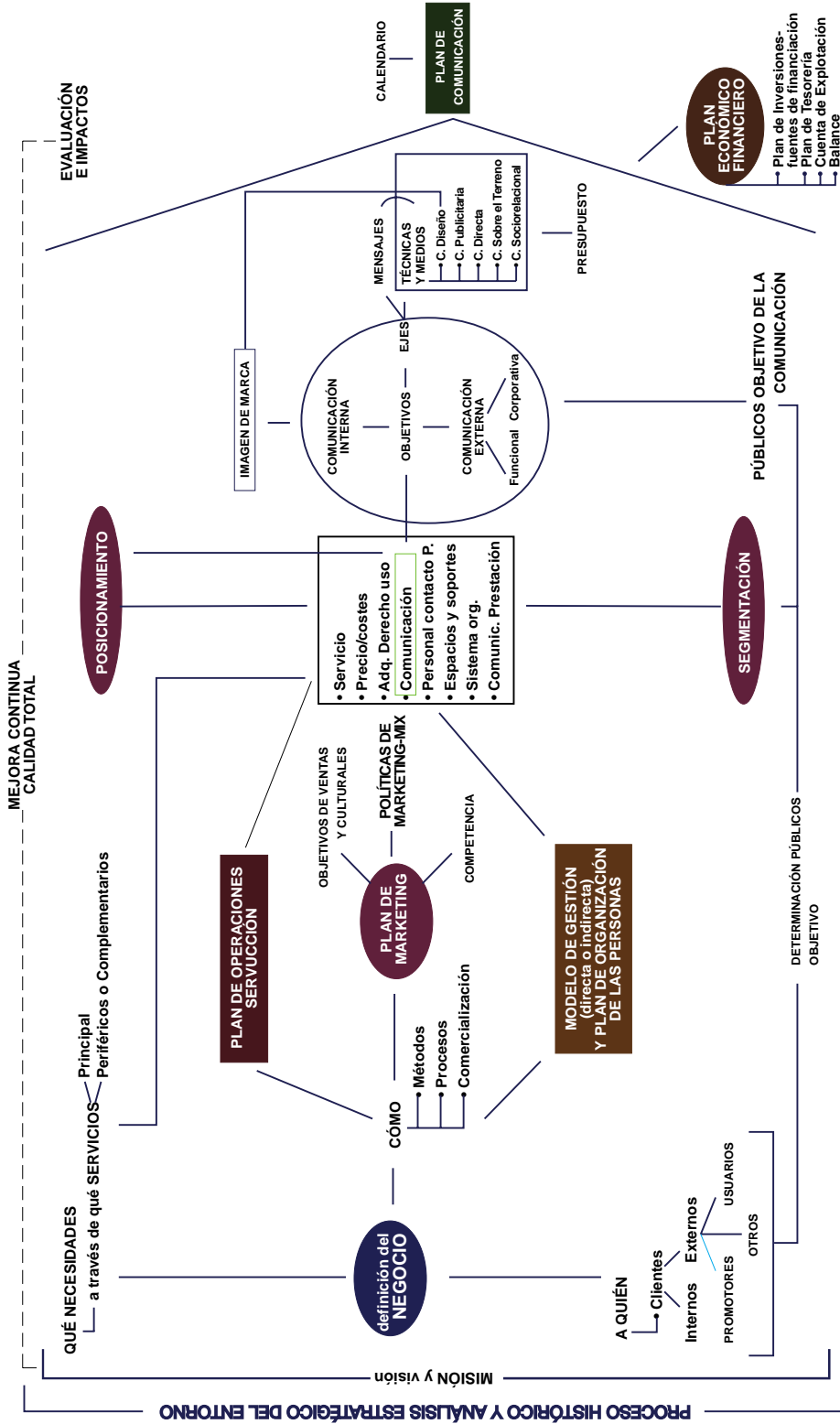
Es conveniente tener en cuenta dos cosas: que la denominada popularmente Ley de Murphy nos suele jugar malas pasadas, o sea, que cualquier situación que pueda empeorar lo hará y que según nos recuerda P. Drucker, cualquier buen proyecto ha de poder realizarse en las peores condiciones.

- **Plan integral de gestión:** relación entre la Misión, Definición del Negocio, Plan Operativo, Plan de Marketing, Modelo de Gestión y de Gestión de las Personas, Producción del Servicio, Fijación de Objetivos y Metas, Públicos Objetivo, Plan de Financiación, Evaluación de Impactos...de una forma sistémica, interrelacionada.

Teniendo en cuenta un hecho fundamental: el proceso estratégico de cambio, de adaptación al entorno, es algo que debe comprometer a toda la organización. No es una medicina que preparan los directivos para que sea injerida por el resto de la organización. Será más efectivo cuanto más asumido esté por todos los departamentos, los niveles jerárquicos o las diversas funciones y personas responsables de las actividades.

Esto lo vemos ampliamente reflejado en el gráfico Plan Integral de Gestión.

ESQUEMA GENERAL DEL PLAN DE GESTIÓN COMO BASE DE ESTUDIO



Fuente: Roberto Gómez de la Iglesia y Onofre Vicente Martín. 1996

- **Planificación operativa:** Estudio detallado de asignación de funciones y tareas respecto a las responsabilidades de ejecución y supervisión con una orientación basada en la mejora de los procesos y la búsqueda de la calidad. Para ello disponemos de diversas herramientas como la Gestión de Proyectos, el Estudio y Mejora Continua de Procesos y la EFQM...

BIBLIOGRAFIA

- ALCAZAR, Manuel; FERREIRO, Pablo. Gobierno de personas en la empresa. Ed. Ariel empresa. Barcelona, 2002.
- ANDER-EGG, Ezequiel. Metodología y práctica de la animación sociocultural. Ed. Caja de Ahorros de Alicante y Murcia. Murcia, 1983.
- ANDER-EGG, Ezequiel. Introducción a la planificación. Editorial Humanitas. Buenos Aires, 1983.
- ARBONÍES, Ángel L. Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento. Díaz de Santos. Madrid, 2001.
- ARRIETA, Olatz [et al.]. El ABC del capital intelectual para pymes. Cluster del conocimiento. Bilbao, DL 2000.
- AZUA, Jon [et al.]. Tendencias de gestión en el nuevo milenio. Ed.Cluster Conocimiento. Bilbao, 1997.
- BALLART, Xabier. ¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?. Aproximación sistemática y estudios de caso. Ed. MAP. Madrid. 1992.
- BLASCO, Manuel. Planificación y programación como instrumentos en la gestión de la intervención pública. Editorial Escuela Andaluza de Acción cultural. Sevilla, 1993.
- BONET, Lluís; CASTEÑER, Xavier y FONT, Josep (eds.) La gestión de proyectos culturales: análisis de casos. Ariel. Barcelona, 2001.
- BOIX, Teresa; VICHÉ, Mario. Animación y gestión cultural. Editorial Grup Dissabte. Valencia, 1990.
- CANALS, Agustí. Gestión del conocimiento. Ed. Gestión 2000. Barcelona, 2003.
- CAÑIZARES, Luis M. [et al.]. Tendencias de gestión en el nuevo milenio II. Ed.Cluster Conocimiento. Bilbao, 1998.
- CEMBRANOS, F [et al.]. La Animación Sociocultural: una propuesta metodológica. Editorial Popular. Madrid, 1989.
- DE GEUS, Ariel. La empresa viviente: hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocio turbulento. Garnica. Barcelona, 1998.
- DRUCKER, Peter La innovación y el empresariado innovador. Editorial Edmasa. Barcelona, 1986.
- DRUCKER, Peter, Dirección de instituciones sin fines de lucro. Ed. El Ateneo. Buenos Aires, 1992.
- FERNÁNDEZ PRADO, Emiliano. La política cultural: Qué es y para qué sirve, Ediciones Trea. Gijón, 1991.

- FONT i CARDONA, Jordi. Papers de política cultural. Edicions 62. Barcelona, 1991.
- FRANCO, R.; COHEM, E. Evaluación de proyectos sociales. Grupo editor Latinoamericano. Buenos Aires. 1988.
- UNDAIÓN KALEIDOS.RED. Equipamientos municipales de proximidad: plan guía para su planificación territorial y construcción. Ed. Trea. Gijón, 2003.
- FUNDACIÓN KALEIDOS.RED. Equipamientos municipales de proximidad: plan estratégico y de participación. Ed. Trea. Gijón, 2003.
- ARCÍA HERRERO, Gustavo-A. Diseño y evaluación de Proyectos sociales. Edita Certeza. Zaragoza, 1996.
- GÓMEZ DE LA IGLESIA, Roberto, PÉREZ, Miguel Ángel, El Técnico en Actividades Socio-Culturales. Ed. Xabide S. Coop. Vitoria-Gasteiz, 1992.
- GÓMEZ DE LA IGLESIA, Roberto (dir.). Valor, precio y coste de la cultura: II Jornadas sobre iniciativa privada y sector público en la gestión de la cultura. Ed. Xabide, Gestión Cultural y Comunicación. Vitoria-Gasteiz, 1999.
- GÓMEZ DE LA IGLESIA, Roberto. Cultura, desarrollo y territorio: III Jornadas sobre iniciativa privada y sector público en la gestión de la cultura. Ed. Xabide, Gestión Cultural y Comunicación. Vitoria-Gasteiz, 1999.
- LÓPEZ DE AGUILETA, Iñaki. Cultura y ciudad: manual de política cultural municipal. Ed.Trea. Gijón, 2000.
- LORD, Barry; LORD, Gail Dexter. Manual de gestión de museos. Ed. Ariel. Barcelona, 1998.
- LUDEVID, M. y OLLÉ, M. Cómo crear su propia empresa. Factores clave de gestión. Marcombo Boixerau editores. Barcelona, 1987.
- MAQUEDA, F.J. Cómo crear y desarrollar una empresa. Ediciones Deusto. Bilbao, 1989.
- MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. Gestión y evaluación de la calidad en los Servicios Públicos. Segundas Jornadas sobre medición y mejora de los servicios públicos. Madrid, 1995.
- MOLLARD, Claude. Concevoir un équipement culturel. Editions du Moniteur. París, 1992.
- NONAKA, Ikujiro [et al]. Las sociedades del conocimiento. Ed.Cluster Conocimiento. Bilbao, 1999.
- NORDSTRÖM, Kjell, RIDDERSTRÁLE, Jonas. Funky Business: El talento mueve al capital. Ed.Prentice may. Madrid, 2000.
- PALOM IZQUIERDO, Francisco Javier, TORT RAVENTÓS, Lluís, Management en organizaciones al servicio del progreso humano. Ed. Espasa-Calpe - CDN. Madrid, 1991.
- PEREZ MARTÍN, Miguel Angel. Técnicas de Organización y gestión. Aplicadas al Teatro y al Espectáculo. Ed. Miguel Ángel Pérez Martín. Salamanca, 1996.

- PEREZ MARTÍN, Miguel Angel. Gestión de proyectos escénicos. Ed. Ñaque. Guadalajara, 2002.
- PETERS, Tom. Nuevas Organizaciones en tiempos de caos. Ed. Deusto SA. Bilbao, 1995.
- POPCORN, Faith. Conéctese con el futuro. Ed. Granica. Barcelona, 2000.
- POPELL, S. Gestión práctica de la pequeña empresa. Ed. Deusto. Bilbao.1989.
- RIVERO, Santiago. Claves y pautas para comprender e implantar la gestión del conocimiento: un modelo de referencia. Ed. Socintec. Madrid, 2002.
- SCHAWARZ, Peter. Managemet dans les organisations sans bs lucratif. Barsque Populaire Suisse. Berne, Suisse, 1996.
- SENGE, Peter. La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica, Barcelona, 1995.
- STUFFLEBEAM, Daniel L. y SHINKFIELD, Antony J. Evaluación sistemática. Guía teórica y práctica. Ediciones Paidós/MEC. Barcelona. 1993.
- VÁZQUEZ, A. El modelo vasco de transformación empresarial. Hobest.1998.
- VÁZQUEZ, A. Hobekuntza. La sorprendente vía de Maier hacia la competitividad total. Diaz de Santos.1995.
- VÁZQUEZ, Alfonso. La imaginación estratégica. Ediciones Granica S.A. Barcelona, 2000.
- Ventosa PÉREZ, Victor Juan. Evaluación de la Animación Sociocultural. Editorial Popular. Madrid, 1992.
- VERNIS, Alfred [et al.]. La gestió de les organitzacions no lucratives: Treballant per la millora de les associacions. Proa- Columna. Barcelona, 1997.
- VV AA. Petit guide de l'évaluation des politiques publiques. La Documentation Française. París, 1996.
- VV AA. La política cultural en la Comunidad de Madrid. Objetivos y vías de acción. Comunidad de Madrid, 1995.