

# Propuesta metodológica para el diseño de un sistema de indicadores culturales local basado en la planificación estratégica

Vicente COLL-SERRANO  
Universidad de Valencia  
vicente.coll@uv.es

Salvador CARRASCO-ARROYO  
Universidad de Valencia  
salvador.carrasco@uv.es

Olga BLASCO-BLASCO  
Universidad de Valencia  
olga.blasco@uv.es

Luis VILA-LLADOSA  
Universidad de Valencia  
luis.vila@uv.es

Recibido: 30-05-2013

Aceptado: 08-04-2014

## Resumen:

En este trabajo se presenta una propuesta metodológica para el diseño de un Sistema de Indicadores Culturales locales que toma como marco de referencia las Estadísticas Culturales de la UNESCO y la Agenda 21 de la Cultura. El Sistema de Indicadores que se propone queda configurado -en función de los objetivos perseguidos, los indicadores culturales requeridos y los usuarios involucrados- en un Sistema Básico y un Sistema Estratégico, y posibilita el seguimiento y evaluación del desempeño de la política cultural local.

**Palabras clave:** Sistema de Información Cultural; Sistema de Indicadores; Indicadores Culturales; Política Cultural; Administración local

## A methodological proposal for designing a local cultural indicators system based on the strategic planning

### **Abstract**

This paper aims to propose a theoretical framework for designing a Local Cultural Indicators System by considering the one provided by UNESCO for Cultural Statistics and the Agenda 21 for Culture. The indicators system is structured, depending on the objectives, requirements and users of cultural indicators involved, in Basic and Strategic Systems that may be used for monitoring and evaluating the local governments' cultural policy.

**Keywords:** Cultural Information System; Indicators Systems; Cultural Indicators; Cultural policy; Local Governments

### **Referencia normalizada**

Coll-Serrano, V. *et.al.* (2014). "Propuesta metodológica para el diseño de un sistema de indicadores culturales local basado en la planificación estratégica". *Política y Sociedad*, Vol 51, Núm. 2: 423-446

**Sumario:** Introducción. 1.Lo urbano como escenario de actuación. 2.Los sistemas de información como pieza clave para la planificación cultural. 3.Marco teórico de referencia para el diseño de un Sistema de Indicadores Culturales. 4.Propuesta metodológica para el diseño de un Sistema de Indicadores Culturales. 5.Conclusiones. Bibliografía

## **Introducción**

Los conceptos de cultura y desarrollo, así como sus implicaciones para el desarrollo económico, social, territorial, urbano y comunitario, han sido ampliamente debatidos en distintos foros por agentes e investigadores. En este documento delimitamos nuestra reflexión al ámbito local debido al importante papel que juegan los gobiernos locales en la potenciación del sector cultural como mecanismo de desarrollo.

La disponibilidad de información, de datos, es imprescindible para comprender la realidad en cualquier escenario y/o territorio e intentar mejorarla. Así pues, la información se revela como el recurso (intangibles) más valioso para orientar el camino, su análisis permitirá apreciar la realidad en un determinado escenario (Bonet i Agustí, 2004) así como investigar las estructuras de las relaciones causales entre cultura y desarrollo.

Sin embargo, el sector de la cultura adolece, en general, de información confiable, homogénea y comparable, lo que dificulta su análisis. La disponibilidad y el acceso a información suele estar asociado al grado de desarrollo económico, político y social de un país, aunque cada vez con más frecuencia son las administraciones públicas quienes toman la iniciativa de buscar y acceder a la información cultural, y promueven el diseño e implantación de indicadores culturales como instrumento para avanzar hacia objetivos de desarrollo.

Más concretamente, por proximidad a las inquietudes ciudadanas, los gobiernos locales se convierten en actores principales que necesitan estructurar y sistematizar la información cultural a través de sistemas de información confiables y útiles que permitan satisfacer, por una parte, la necesidad de someter a análisis rigurosos la gestión de las políticas públicas locales y, por otra parte, evaluar la adecuación de la planificación a través del análisis de las relaciones entre los objetivos planificados y los logros alcanzados.

Los objetivos últimos de un sistema de información son (i) apoyar el proceso de adopción de decisiones para fortalecer la política pública cultural mediante el incremento de los niveles de eficacia y eficiencia en el uso de los recursos y (ii) reforzar la transparencia y los mecanismos de rendición de cuentas orientados a los ciudadanos. Lograr estos objetivos supone mejorar la realidad cultural, que debe ampliar las oportunidades económicas de los individuos y grupos sociales, elevando la renta de las personas y reduciendo la pobreza, a la vez que se mejora la educación, la salud, la conservación del medioambiente, la accesibilidad y la participación cultural, así como todas las relaciones simbólicas que se establecen en un escenario complejo y extraordinariamente cambiante como es el urbano (Rausell, 2008).

En el contexto que se ha descrito, en este trabajo se presenta, desde la perspectiva de la Economía Aplicada y tomando como referencia el marco que proporcionan las Estadísticas Culturales de la UNESCO y la Agenda 21 de la cultura, una propuesta metodológica orientada, en general, al diseño general de Sistemas de Indicadores Culturales que faciliten el seguimiento y evaluación de la política cultural. Concretamente, nuestra propuesta para la construcción de sistemas de indicadores considera tanto el sistema de objetivos que se deriva de la planificación estratégica

de la organización de interés como la interrelación entre la metodología del Marco Lógico y el modelo evaluativo CIPP (Contexto-Insumo-Proceso-Producto). En función de la naturaleza y la tipología de los indicadores que se definen y seleccionan para integrar el sistema de indicadores éste se estructura en un Sistema Básico y un Sistema Estratégico. Cada uno de ellos, como se abordará más adelante, persigue unos objetivos específicos.

## **1. Lo Urbano como escenario de actuación.**

Como se ha comentado en el apartado anterior, centramos nuestro discurso en el ámbito local, dado el papel determinante que desempeñan las administraciones locales en la potenciación del sector cultural. En España, las competencias en materia cultural están descentralizadas, y buena parte de las responsabilidades de la toma de decisiones en el ámbito cultural son asumidas en los niveles regional y municipal.

En el plano económico, el Estado juega un papel secundario en la financiación pública de la cultura si se compara con los poderes locales (Negrier, 2007). En efecto, tal y como se muestra en la Tabla 1, el porcentaje de gasto cultural de las administraciones locales es significativamente superior al efectuado tanto por las administraciones autonómicas como por la administración central. Concretamente, el gasto en cultura de la Administración Local multiplica por cuatro el presupuesto de gasto liquidado de la Administración Central y por dos el gasto de la Administración Autonómica.

En la Tabla 1 también puede observarse como en el periodo 2005-2007 el gasto liquidado (en términos nominales) en cultura tanto de la Administración General del Estado como del resto de administraciones se ha incrementado de manera significativa. Sin embargo, en el periodo 2008-2011, periodo marcado por la grave crisis económica que atraviesa nuestro país, el gasto liquidado en cultura en la Administración General del Estado cae en torno a un 10%, en la Administración Autonómica la reducción del gasto se sitúa por encima del 31% y en la Administración Local, pese a que el gasto en 2011 en términos nominales es ligeramente inferior al del año 2010, en el conjunto del periodo 2008-2011 el gasto liquidado (en términos nominales) en cultura ha crecido un 2,11%.

Tabla 1: Gasto liquidado en cultura por tipo de administración.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Administración General del Estado</b>							
TOTAL (en miles de euros)	784.321	879.918	990.823	1.075.338	1.135.273	1.050.642	956.931
En % del gasto liquidado en cultura	100	100	100	100	100	100	100
En % del gasto liquidado total	0,47	0,5	0,5	0,47	0,47	0,43	0,45
En % del P.I.B.	0,09	0,09	0,09	0,1	0,11	0,1	0,09
Valores medios por habitante (Euros)	18,2	20,1	22,3	23,8	24,8	22,8	20,7
<b>Administración Autonómica</b>							
TOTAL (en miles de euros)	1.465.596	1.807.454	1.976.378	2.128.971	2.046.369	1.769.059	1.482.593
En % del gasto liquidado en cultura	100	100	100	100	100	100	100
En % del gasto liquidado total	1,07	1,21	1,22	1,21	1,08	0,99	0,85
En % del P.I.B.	0,16	0,18	0,19	0,2	0,19	0,17	0,14
Valores medios por habitante (Euros)	34,1	41,3	44,4	47	44,7	38,5	32,1
<b>Administración Local</b>							
TOTAL (en miles de euros)	2.925.049	3.244.712	3.623.324	3.886.044	3.836.844	4.042.551	3.966.862
En % del gasto liquidado en cultura	100	100	100	100	100	100	100
En % del gasto liquidado total	4,96	4,99	5,08	5,19	4,83	5,29	4,87
En % del P.I.B.	0,32	0,33	0,34	0,36	0,36	0,38	0,32
Valores medios por habitante (Euros)	68	74,2	81,5	85,8	83,7	87,9	73,6

Fuente: Elaboración propia a partir del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España.

Por otra parte, dentro de la Administración Local son los ayuntamientos los que distribuyen más del 80% del presupuesto del gasto en cultura, tal y como se muestra en la Tabla 2. Por tanto, puede decirse que los datos económicos proporcionan indicios que permiten sostener la idea de que la cultura tiende a vincularse cada vez

más con lo local, siendo precisamente los ayuntamientos quienes soportan la mayor parte de los costes económicos para proporcionar los productos, bienes y servicios culturales a sus ciudadanos.

Tabla 2. Gasto liquidado en cultura por la Administración Local, según entidad (Miles de euros)

<b>Año</b>	<b>Ayuntamientos</b>	<b>%</b>	<b>Diputaciones, Consejos y Cabildos</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
2003	2.178.655	80,5	526.967	19,5	2.705.622
2004	2.271.532	82,6	479.006	17,4	2.750.538
2005	2.438.936	81,5	553.980	18,5	2.992.916
2006	2.741.539	82,6	578.517	17,4	3.320.056
2007	3.076.066	83,1	624.611	16,9	3.700.677
2008	3.312.946	83,2	668.663	16,8	3.981.609
2009	3.284.664	83,6	644.081	16,4	3.928.745
2010	3.481.695	84,1	658.800	15,9	4.140.495
2011	2.906.586	83,6	568.501	16,4	3.475.087

Fuente: Elaboración propia a partir del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España.

Sin embargo, aunque el apoyo con fondos públicos a las artes y la cultura está ampliamente debatido y consensuado en la literatura (Palma y Aguado, 2011), los recursos económicos necesarios para acometer la política cultural son (especialmente) escasos. Para atraer recursos procedentes de otras partidas presupuestarias puede esgrimirse el argumento de que la cultura mejora la calidad de vida de los ciudadanos, pero éste es también el objetivo de otras políticas públicas como la sanitaria o la educativa, por citar las más consensuadas. Así pues, es necesario establecer argumentos adicionales que permitan convencer, y demostrar, que la Cultura no sólo es importante desde la perspectiva social, humana y de desarrollo integral o global, sino también desde la perspectiva económica, que genera riqueza y crecimiento y que su aportación al PIB se sitúa por encima de la de otros sectores económicos tradicionalmente más considerados.

Para establecer la importancia (social y económica) del sector cultural es necesario cuantificar los rendimientos de la inversión en cultura. Por tanto, regresamos de nuevo a la necesidad de medir, de tener datos para analizar, demostrar y poner en valor al sector. Es necesario disponer de cifras confiables que permitan posicionar la cultura respecto al resto de sectores y, sobre todo, para llegar a identificarla como mecanismo favorecedor del desarrollo.

## **2. Los Sistemas de información como pieza clave para la planificación cultural.**

La planificación debe entenderse como un instrumento a través del cual se puede, de acuerdo con la visión de una determinada institución, modificar la realidad cultural haciendo uso de los mecanismos de que disponen las administraciones para orientar la acción política hacia los grandes objetivos (Sánchez Albarera, 2003; Armijo, 2011).

En el ámbito de lo público, y en un contexto cada vez más complejo y cambiante que describe modelos efectivos de intervención sobre la configuración de los espacios simbólicos (Evans, 2001), la planificación debe entenderse como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y la asignación de recursos (Armijo, 2011; Nacke y Cellucci, 2013). Desde esta perspectiva, la planificación cultural marca los límites desde los cuales se fijan los procesos de seguimiento y evaluación del desempeño de las administraciones en general y de las políticas públicas culturales en particular. En el ámbito de lo local, cualquier forma de planificación urbana es hoy una forma de planificación cultural (Greenhalgh y Woopole, 1999).

Los procesos de seguimiento y evaluación de los planes, programas y proyectos, que son el resultado del proceso de planificación estratégica (Mintzberg, Brian y Voyer, 1997; Johnson y Scholes, 2002), se fundamentan, a su vez, en otros procesos relacionados con la observación de la realidad cultural. Esto obliga a la sistematización de la recogida de datos, su almacenamiento y tratamiento para proporcionar los elementos y resultados del análisis de la información, imprescindibles para la toma de decisiones. En consecuencia, disponer de un Sistema de Información Cultural (SIC) robusto y fiable es condición necesaria para conocer y evaluar las dinámicas existentes o emergentes en el territorio, así como para diseñar e implementar un Sistema de Indicadores Culturales. Así, ambos, el Sistema de Información Cultural y el Sistema de Indicadores Culturales (que es parte integrante del primero)<sup>1</sup> estructurarán el ciclo de información necesario para la planificación.

Al igual que el Sistema de Información, el Sistema de Indicadores necesita de la sistematización y, por tanto, de la definición de variables, de la sostenibilidad en el tiempo de la recogida de datos y su tratamiento para dar respuestas válidas al planificador. Lógicamente, la pieza básica de este sistema será el indicador cultural. Sin embargo, la heterogeneidad existente en el ámbito de la cultura provoca dispersión, dificultad en la comparación, duplicidad de esfuerzos y poca rigurosidad (Planas y Soler, 2012). A este respecto, en el sector cultural seguimos sin ponernos de acuerdo sobre cuáles son los mejores indicadores.

---

<sup>1</sup> A este respecto puede consultarse, entre otros, los Sistemas de Información Cultural de México (<http://sic.conaculta.gob.mx/>), Costa Rica (Ministerio de Cultura y Juventud, 2009), Argentina (<http://sinca.cultura.gov.ar/>) o Colombia (<http://www.sinic.gov.co/SINIC/>).

Recientemente, desde las comisiones de cultura de las Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU), se pide una revisión del término Cultura. Terminologías como *desarrollo* amplían más y más rápidamente sus acepciones. Se demandan nuevos modelos de política cultural, donde la cultura juega un papel estratégico en el desarrollo sostenible de las ciudades al estar presente en todas las políticas públicas. Se incorporan nuevas visiones, nuevos espacios y nuevos escenarios que dificultan centrar qué es lo que queremos, en qué cantidad, con qué calidad y en qué tiempo. ¿Sabemos qué medir?, ¿llegaremos a tiempo para crear, consensuar e incorporar el indicador idóneo a nuestro sistema? La respuesta es difícil, pero pasa inevitablemente, en última instancia, por la planificación, por la acción política y, en definitiva, por la política pública cultural activa.

### **3. Marco teórico de referencia para el diseño de un Sistema de Indicadores Culturales.**

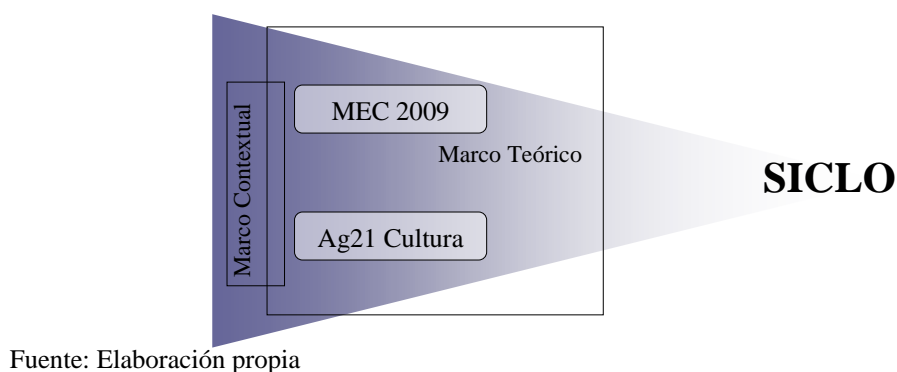
Establecer en el ámbito local un Sistema de Información Cultural (SIC) acorde con las características del escenario y de la realidad resulta complejo. Este sistema de información debe establecerse a partir del análisis de las relaciones tangibles e intangibles existentes en el municipio. En última instancia, estas relaciones determinarán el contexto – una política pública se enmarca en un territorio- sobre el que se ejecutará la acción cultural y configurarán el Sistema Cultural Local (Carrasco, 1999).

El marco contextual condicionará la visión y misión de las entidades e instituciones tanto públicas como privadas y, en consecuencia, el desempeño de la política cultural. Por ello, es necesario disponer de un sistema de información útil y eficaz para los propósitos encomendados desde la organización política, que recoja las interrelaciones entre los agentes intervinientes en ese escenario concreto y que posibilite la comparación con otros sistemas culturales, esto es, otros escenarios.

Por tanto, para construir un Sistema de Indicadores Culturales Locales es necesario definir un marco teórico que integre metodologías comunes y consensuadas que permitan diseñar indicadores que representen, en la medida de lo posible, una misma realidad. En esta línea, y como puede verse en la Figura 1, el marco teórico de referencia sobre el que asienta las bases de nuestra propuesta metodológica para el diseño de un Sistema de Indicadores Culturales Local (SICLO) es el resultado de la convergencia del Marco de las Estadísticas Culturales (MEC) de la UNESCO (2009) y de la Agenda 21 de la Cultura del CGLU (2004) a partir de un determinado marco contextual.



Figura 1: Marco de referencia del Sistema de indicadores Culturales, SICLO

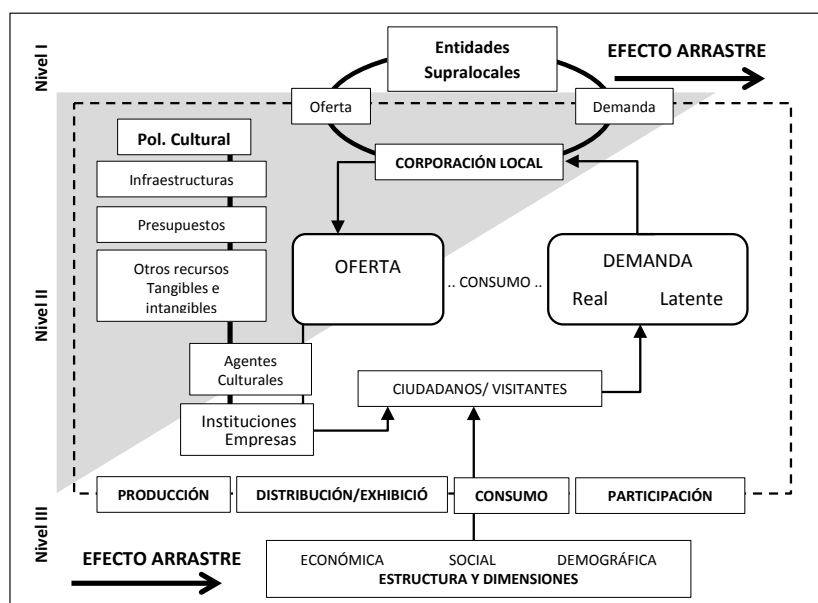


### 3.1. Marco Contextual

El marco contextual donde se sitúa la acción cultural local es el Sistema Cultural Local, SCL (véase Figura 2), el cual constituye el mapa cognitivo que determina los elementos a diagnosticar en la realidad cultural local. El SCL se estructura en tres niveles. El primer nivel se refiere a las relaciones entre las entidades locales y las supralocales; en el segundo nivel se enmarcan los elementos y relaciones que determinan la oferta y la demanda cultural en el ámbito local y, por último, en el tercer nivel se analizan los efectos arrastre entre y hacia los diferentes sistemas culturales municipales.

Sin duda, el segundo nivel es el que presenta mayor complejidad y es donde se va a fijar, en mayor medida, los principales condicionantes de la planificación cultural. En el SCL confluyen la oferta y demanda cultural. Por un lado, la oferta proviene de los agentes culturales y refleja la influencia directa de la administración a través del modelo institucional como proyección de la política cultural municipal; por otro lado, la demanda en un SCL viene determinada por los usos y prácticas de consumo de la demanda efectiva local y por la demanda potencial o latente.

Figura 2. Sistema Cultural Local (SCL)



Fuente. Adaptado de Carrasco (1999).

Este escenario de oferta y demanda se cierra a través del círculo del ciclo cultural, como visualizador de la actividad y la producción cultural que contribuye a dinamizar las actividades y la producción cultural que se desarrollan en la práctica proporcionando, en ocasiones, una visión más amplia que la propiamente ofrecida por lo que entendemos como dominios culturales.

### 3.2. Marco de Estadísticas Culturales.

El MEC 2009 tiene como “objetivo establecer una base conceptual que facilite un punto de vista común que, a su vez, permita realizar comparaciones internacionales que abarquen un espectro amplio de actividades relacionadas con la producción, difusión y usos de la cultura” (UNESCO, 2009:16). Por esta razón, en el ámbito de la Cultura, el MEC 2009 debe servir de referente al construir un sistema de indicadores culturales (Ben, 2007; Ministerio de Cultura y Juventud, 2009; Rojas Vázquez, 2010), puesto que en él se establecen de manera internacionalmente consensuada, los conceptos, estructuras y criterios para el nuevo enfoque de las estadísticas culturales.

Los principios orientadores que se recogen en el MEC 2009 van encaminados a establecer una base conceptual que engloba todas las expresiones culturales y hace

uso de categorías homologables sobre clasificaciones internacionales de productos, actividades económicas y ocupaciones, facilitando la identificación de variables y la construcción de indicadores culturales con una misión descriptiva e integradora de la realidad cultural.

En el MEC 2009 se plantea la medición de la cultura en sus dimensiones económica y social. La medición de la dimensión económica se realiza a partir del examen de diferentes sistemas internacionales de clasificación como una forma de homogeneizar y armonizar el análisis del sector cultural. En contraposición, la medición de la dimensión social, más compleja al estar relacionada con lo simbólico (con lo intangible), es la más importante a la hora de configurar un sistema de indicadores para el seguimiento y evaluación de la política cultural en el ámbito local. En general, en el sector cultural la medición de la dimensión social viene siendo realizada a través de encuestas como, por ejemplo, la encuesta de prácticas y consumos culturales o aquellas dirigidas a conocer el uso de servicios como el de bibliotecas.

### **3.3. Agenda 21 de la Cultura.**

La Agenda 21 de la Cultura es el primer documento con espíritu global que apuesta por establecer las bases de un compromiso entre las ciudades y los gobiernos locales para el desarrollo cultural. La evaluación de las políticas públicas se justifica por la mejora en el bienestar individual y social que puede obtenerse por la acción de la Administración Local (Ballart, 1996). En este sentido, la política cultural local se identifica plenamente con lo social y se convierte, de hecho, en política sociocultural. Las acciones de los gobiernos locales deberían tener en cuenta conceptos tales como: acceso y participación activa, memoria e identidad, vitalidad, proximidad, expresión y difusión cultural, crecimiento y desarrollo, etc. Así, los objetivos de las políticas socioculturales no se deben centrar en un solo sector, es vital la dimensión transversal. Entre los elementos comunes de estas acciones, proyectos e intervenciones que hacen referencia a lo sociocultural está su objetivo: el Desarrollo Cultural individual y comunitario (Planas y Soler, 2009).

El cambio o la mejora producida por la acción de las políticas culturales tiene que asumir el papel que juegan en el territorio las ciudades, como aglutinadoras y concentradoras de usuarios, y los gobiernos locales como promotores de la acción cultural y eje de las políticas urbanas. El carácter dual de la cultura - como generadora de crecimiento económico y de bienestar individual y social como desarrollo integral- genera empleo y riqueza, pero también promueve la expresión y participación de los ciudadanos en la vida política, favoreciendo el sentido de identidad y construyendo ciudades más creativas (García y Piedras, 2006).

Toda esta visión conceptual y contextual, que abarca la cultura en el ámbito local y urbano, lo recoge el grupo de trabajo en cultura de CGLU (CGLU, 2004, 2010) a través de la Agenda 21 de la Cultura, en la que también se recomienda a los gobiernos locales la creación de sistemas de indicadores culturales a partir de los

cuales se realice el seguimiento y evaluación de las políticas culturales, de sus objetivos y de sus logros (Planas y Soler, 2012).

Los Ayuntamientos tienen que adaptar su política cultural a su realidad, a su propio escenario. Las áreas de cultura de las entidades locales deben adaptar a sus propios contextos sociales, económicos y culturales el sistema de información y de indicadores, más acorde con su política sociocultural y su misión-visión, formulando los planes, programas y proyectos que configurarán su acción cultural. Solo después de analizar y contextualizar la acción de política cultural en ese escenario real y simbólico que supone el ámbito municipal, se podrá aplicar un marco teórico que permita medir el desempeño de la política cultural y, así, concretar las propuestas de indicadores. Esta misión es la que en España recogió la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) en la “Guía para la evaluación de las políticas culturales locales en el marco de la Agenda 21” (FEMP, 2009).

#### **4. Propuesta metodológica para el diseño de un Sistema de Indicadores Culturales.**

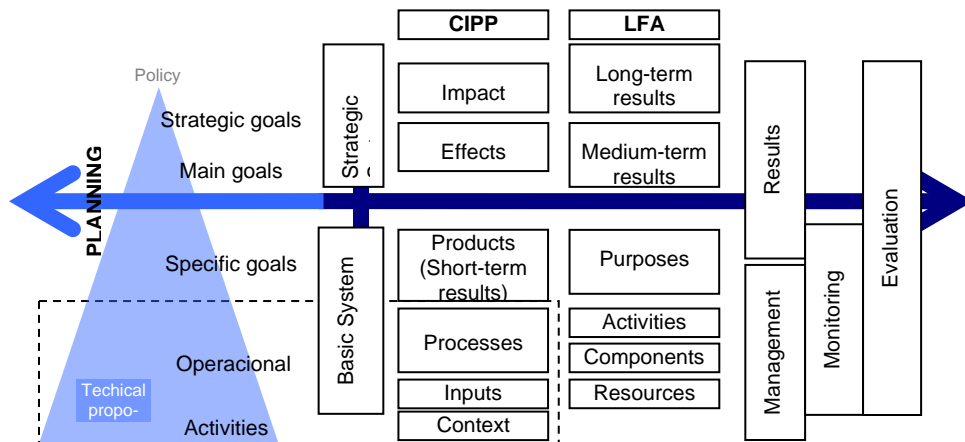
En base a la convergencia del marco contextual (relativo al escenario o contexto de un determinado municipio), el MEC 2009 y el marco global para el desarrollo cultural de las ciudades proporcionado por la Agenda 21 que da como resultado el marco teórico que permitirá gestionar, seguir y evaluar la estrategia de la política cultural municipal, nuestra propuesta metodológica para formular un Sistema de Indicadores Culturales se articula, como puede verse en la Figura 3, en torno a:

1. El sistema de objetivos (operativos, tácticos y estratégicos) que se deriva del proceso de planificación estratégica de una organización/institución y que se vincula directamente con las políticas y estrategias a seguir y,
2. La integración de dos dimensiones que se encuentran relacionadas: el análisis de Marco lógico (Logical Framework Analysis, LFA)<sup>2</sup> y el modelo evaluativo Contexto, Insumo, Proceso, Producto (CIPP).

---

<sup>2</sup> Utilizado por la Agencia Española de Cooperación (AECID), sus inicios se re-montan a finales de los años sesenta como un intento por ordenar los principales contenidos del diseño de un proyecto, y fue desarrollado por la Agencia Estadounidense de Cooperación Internacional (USAID). Más tarde, a comienzos de los 80, la Agencia de Cooperación Técnica Alemana (GTZ), estructuró metodológicamente la técnica bajo el concepto ZOPP, siglas en alemán que corresponden a “Planificación de Proyectos Orientada por Objetivos”. Finalmente, en 1993 la Comunidad Europea lo asumió, bajo el título de Manual integrado de gestión de un proyecto. Enfoque Integrado y Marco Lógico, como la metodología estándar para los proyectos de cooperación al desarrollo (European Commission, 1994).

Figura 3: Convergencia de sistemas de indicadores



Fuente: Coll-Serrano, et al. (2012a)

El Marco Lógico (Sartorius, 1991; Gasper, 2000; Bakewell y Garbutt, 2005) es una herramienta de trabajo que facilita a un evaluador examinar el desempeño de un programa en todas sus etapas. Permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y las relaciones de causalidad que existen entre ellos (Camacho et al., 2001). Asimismo, sirve para evaluar en qué grado se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos al programa que pueden influir en su consecución. Es el principal instrumento de programación utilizado en planificación por objetivos, y ha sido progresivamente adaptado a la gestión de las intervenciones en cooperación. La matriz de marco lógico, que se elabora a efectos de seguimiento y evaluación de proyectos, debe reflejar el plan, programa o proyecto (PPP) que pretende desarrollar.

El modelo evaluativo CIPP (Worthen y Sanders, 1987; Eseryel, 2002; Stufflebeam y Shinkfield, 2002) procede de ámbitos relacionados con el análisis de la educación. En este modelo se define la evaluación como un proceso (King, 2007) destinado a delimitar, obtener y proporcionar informaciones útiles para evaluar, juzgar y ponderar las posibles alternativas, es decir, es un proceso generador de información viable y, en consecuencia, útil que nos permitirá tomar la decisión idónea para nuestros objetivos, desde la fase de diagnóstico y planificación (proyecto), pasando por la estructuración relativa a la puesta en marcha de los procesos y actuaciones, hasta la fase de resultados finales.

A partir de la interrelación entre el sistema de objetivos que se establece en el proceso de planificación estratégica, el Marco Lógico y el modelo CIPP (Bonefoy y Armijo, 2005; Coll-Serrano et al., 2012a) estructuramos nuestra propuesta para construir un sistema de indicadores, el cual, a su vez, en función de los objetivos específicos perseguidos por el sistema se organiza en un Sistema Básico y un Sistema Estratégico.

#### 4.1. Sistema Básico de indicadores

El Sistema Básico está orientado a la planificación a corto plazo. Su principal objetivo es facilitar la gestión, apoyar el proceso de toma decisiones y establecer la línea base que permitirá fijar las metas de las estrategias a medio y largo plazo.

Para cumplir con su finalidad, el Sistema Básico estará fundamentalmente vinculado a indicadores de actividades. Los indicadores que configuren este sistema serán indicadores sencillos y operativos; indicadores que permitirán conocer, en base a la planificación realizada, las actividades, beneficiarios y resultados de la acción cultural. Como puede verse en la Figura 4, para definir este tipo de indicador se precisa conocer qué información está disponible, cómo se recogen los datos, su calidad y si se requiere de información adicional para cubrir todos los aspectos, áreas o temas relacionados con las competencias de los responsables de las políticas culturales.

Figura 4: Proceso de construcción del Sistema Básico



Fuente: Elaboración propia.

En la práctica, los indicadores que componen el Sistema Básico estarán vinculados a los recursos disponibles, los procesos de transformación y los productos que se obtienen (Figura 3). En definitiva, los indicadores del Sistema Básico serán indicadores relacionados con la gestión de la acción en cultura.

De acuerdo con Bonefoy y Armijo (2005) y la Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo (2007), estos indicadores de recursos, procesos y productos pueden definirse de la siguiente manera:

- Indicadores de recursos: permiten conocer la naturaleza y cuantía de los factores que directa o indirectamente se utilizan para llevar a término una intervención para alcanzar el propósito especificado en el proyecto.

- Indicadores de proceso: permiten medir la realización de acciones, procesos, actividades o actuaciones programadas a partir de los recursos disponibles.
- Indicadores de producto: aportan información acerca de la cantidad y calidad de producto, bienes o servicios que se generan a partir de las actividades programadas, los procesos realizados o las acciones implementadas. Es el resultado a corto plazo, el propósito directo de la planificación.

Para ilustrar la aplicación de nuestra propuesta metodológica de construcción del Sistema Básico de indicadores puede tomarse como ejemplo el Sistema de Indicadores Culturales Local, SICLO (Coll-Serrano *et al.*, 2012b), si bien en función del marco contextual (véase apartado 4) los indicadores que pueden definirse como parte del Sistema Básico pueden ser muy distintos.

Los indicadores contenidos en SICLO, unos de naturaleza cualitativa y otros cuantitativa, tienen su origen en la “*Guía para la evaluación de las políticas culturales locales*” elaborada por el grupo de trabajo de la FEMP (FEMP, 2009) y se articulan en torno a los principios y recomendaciones que contiene la Agenda 21 de la Cultura en aquellas áreas temáticas que se consideraban relevantes desde el punto de vista de las políticas culturales locales, a saber: (i) Cultura y desarrollo; (ii) Transversalidad de las políticas culturales; (iii) Cultura y participación ciudadana; (iv) Accesibilidad de la oferta cultural y (v) Papel de las iniciativas relacionadas con la memoria y la innovación en la construcción de la identidad local. Adicionalmente, incorporan los logros que sobre sistemas de información y definición de indicadores se venían desarrollando por el grupo de trabajo de la CGLU y de otras organizaciones, como el sistema de indicadores de Vigía-Observatorio Cultural de Cádiz<sup>3</sup> o el Sistema de Información Cultural de CONACULTA<sup>4</sup>.

El resultado final, el Barómetro Cultural Local (BÁCULO), es una herramienta que proporciona información a los gobiernos locales para apoyar tanto los procesos de planificación y toma de decisiones como el seguimiento y evaluación de las políticas culturales. BÁCULO se alimenta de los datos almacenados en el módulo básico del SICLO, los analiza y sintetiza la información en un conjunto de indicadores compuestos multidimensionales.

En el caso concreto expuesto, se definieron tres indicadores compuestos - Indicador de Sintonía, Indicador de Acción e Indicador de Impulso-Respuesta- que pretendían reflejar diversos aspectos de la política cultural del gobierno local. Concretamente, el Indicador de Acción, cuyo objetivo es describir la intervención de un determinado gobierno local en términos de los recursos destinados a la cultura y de los diversos canales y mecanismos que utiliza para su aplicación, está integrado por cinco dimensiones: presupuesto, personal, dotaciones, equipamientos y

---

<sup>3</sup> <http://www.dipucadiz.es/opencms/opencms/dipucadiz/areas/cultura/servicios/observatorio>

<sup>4</sup> <http://sic.conaculta.gob.mx>

actividades. Entre los indicadores de actividades se consideraron (Coll-Serrano et al., 2013a):

Tabla 3. Indicador de Acción: Indicadores de Actividades.

- 
1. N° de iniciativas o proyectos culturales.
  2. N° de proyectos transversales de naturaleza cultural.
  3. N° de actividades culturales organizadas por precio.
  4. Distribución de actividades culturales por meses del año.
  5. N° de actividades culturales destinadas a público familiar.
  6. N° de actividades culturales para escolares.
  7. N° de entradas vendidas para actividades culturales.
  8. N° de asistentes a los acontecimientos culturales gratuitos.
  9. N° de asistentes a las actividades culturales por contenidos y segmentos de público.
  10. N° de beneficiarios de actividades pedagógicas sobre el patrimonio.
  11. N° de visitantes a museos.
- 

Fuente: Coll Serrano et al. (2013a).

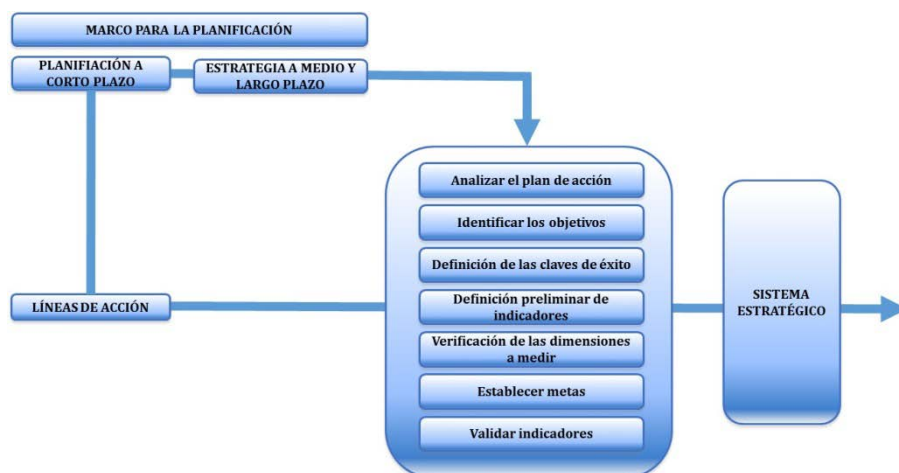
Finalmente, decir que el Sistema Básico estará integrado, en general, por indicadores más homogéneos y sencillos de consensuar, puesto que las distintas instituciones, administraciones y gobiernos locales tienden a mostrar una estructura y unos objetivos similares en política cultural.

#### **4.2. Sistema estratégico de indicadores**

El Sistema Estratégico, como se observa en la Figura 3, se refiere a la planificación estratégica específica de cada gobierno local y, por tanto, se vincula directamente con los resultados, con la consecución de los logros esperados en comparación con las metas propuestas a medio y largo plazo. Por tanto, el Sistema Estratégico -al depender de la propia política cultural del planificador, del político- estará integrado por indicadores vinculados a la estrategia y a los resultados a alcanzar a medio y largo plazo.



Figura 5: Proceso de construcción del sistema estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

La construcción de un Sistema Estratégico, cuyo proceso de construcción se sintetiza en la Figura 5, necesita del análisis de la planificación para fijar estrategias, estableciendo objetivos, detectando cuáles serán las claves de éxito que permitirán fijar las metas y su consecución.

Los indicadores que configurarán el Sistema Estratégico, generalmente de carácter agregado y sintético, se relacionan con los efectos o impactos, es decir, se trata de indicadores que pretenden medir “*los resultados a nivel del fin último esperado con la entrega de los bienes y servicios*” (Bonefoy y Armijo, 2005:28).

Como ya se hizo con el Sistema Básico, recurrimos a un ejemplo para ilustrar el resultado final de diseño de un Sistema Estratégico. En esta ocasión se hace referencia al diseño del Sistema Estratégico para facilitar el seguimiento y la evaluación de la estrategia de Cultura y Desarrollo de la cooperación española. En este escenario, totalmente distinto al tomado como ejemplo para ilustrar un Sistema Básico, se partió de un catálogo inicial de indicadores culturales que fue complementado con (i) indicadores procedentes de estadísticas publicadas por las Oficinas de Estadística y Ministerios de Cultura de los países socios de la cooperación española e (ii) indicadores construidos a partir de variables relevantes recogidas en la Memoria de Actividades de la Dirección General de Relaciones Culturales y Científicas.

El catálogo final de indicadores fue sometido a la valoración de un panel de expertos mediante la técnica Delphi, de manera que los indicadores que terminaron configurando el Sistema Estratégico fueron seleccionados atendiendo a su tipología (efecto e impacto) y la definición ad-hoc de un índice de operatividad relativa.

Sin embargo, la dimensión estratégica del sistema implicaba que éste debía estar necesariamente orientado, de cara a una mayor efectividad de la estrategia de Cultura y Desarrollo de la cooperación española, a facilitar y apoyar la toma de decisio-

nes por parte de los responsables del diseño e implementación de las políticas de cooperación. En consecuencia, a la hora de construir el Sistema Estratégico se consideró cuáles eran los objetivos específicos que orientaban la realización de acciones y la aplicación de políticas de las diferentes líneas estratégicas.

Por tanto, los indicadores propuestos para integrar el Sistema Estratégico debían poseer capacidad para señalar el grado o ritmo de avance con respecto al logro de los distintos objetivos específicos en cada área estratégica. A modo de ejemplo, en la Tabla 4 se listan los indicadores que, en este caso particular, fueron retenidos para formar parte del Sistema Estratégico correspondiente a la línea Gestión Sostenible del Patrimonio Cultural.

Tabla 4. Indicadores estratégicos: Gestión Sostenible del Patrimonio Cultural

Incremento del porcentaje de personas dedicadas a la gestión cultural que evalúa positivamente su participación en acciones formativas en cultura.

Incremento del porcentaje de personas beneficiarias de los intercambios culturales que evalúa positivamente su participación.

Incremento del número de programas de formación específicos que utilizan la capacitación de los agentes culturales locales.

Incremento del número de directorios de personas dedicadas a la gestión cultural

Incremento del número de directorios de personas dedicadas a la formación y expertas culturales.

Incremento del número de webs vinculadas a la gestión cultural con dominio en los países con los que se coopera o en lenguas propias de los mismos.

Fuente: Coll-Serrano (2013b).

### 4.3. Sistema de indicadores y evaluación

Para terminar de perfilar la metodología de elaboración de un Sistema de Indicadores Culturales conviene indicar que tanto en el Sistema Básico como en el Estratégico existe evaluación. La evaluación está fundamentalmente orientada a establecer el grado de eficiencia, eficacia, economía y calidad de cada una de las partes integrantes en la acción cultural. Para posibilitar la evaluación de los sistemas deben definirse:

- **Indicadores de Eficiencia:** Miden la relación entre los logros o resultados obtenidos y los recursos empleados para alcanzar el nivel de producto o servicio (indicadores tales como el coste unitario de producción, la productividad media de los factores, o el ratio resultados sobre recursos).
- **Indicadores de Eficacia:** Se refiere a los logros o resultados obtenidos en relación con las metas y objetivos organizacionales programados (Indicadores de cobertura, focalización, grado de cumplimiento, realizado sobre programado; resultados finales sobre iniciales).
- **Indicadores de Economía:** Capacidad para adecuar y mejorar los recursos financieros en relación a la planificación para la producción de bienes y servi-

cios (indicadores como los ratios de patrocinio sobre gasto total, gastos indirectos sobre el gasto total o el de recursos sobre costes).

- Indicadores de Calidad: Capacidad de la institución para responder de forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios (indicadores de oportunidad, accesibilidad, precisión y satisfacción).

Cabe destacar que el proceso de evaluación se debe aplicar a cada una de las partes de la planificación, desde los insumos (recursos) a los impactos. La doble dimensión de seguimiento y evaluación (ver Figura 6) es necesaria para la toma de decisiones y para avanzar en el cambio hacia una nueva realidad a través de los resultados.

Evidentemente, la definición de indicadores que contemplen ambas dimensiones (gerencial-transaccional) será más sencilla en unos casos que en otros, y especialmente cuando el indicador trata de capturar el progreso relacionado con los efectos o impactos. También hay que tener presente que, en determinadas ocasiones, un mismo indicador puede ser utilizado para medir dos factores de una misma dimensión; así, por ejemplo, un mismo indicador de producto puede ser válido para orientar sobre el avance en Eficiencia y Economía.

Figura 6: Matriz integradora de indicadores de seguimiento y evaluación

		<b>Dimensión GERENCIAL / VALORACIÓN</b>			
		Eficacia	Eficiencia	Economía	Calidad
<b>Dimensión TRANSACCIONAL GESTIÓN</b>	Recursos				
	Procesos				
	Productos				
	Efectos				
	Impactos				

Fuente: Elaboración propia a partir de Bonnefoy y Armijo (2005).

A continuación se ilustran algunos ejemplos de indicadores que podrían ubicarse en distintas celdas de la matriz representada en la Figura 6.

- Eficacia-Proceso: Grado de cumplimiento de la programación de una determinada actividad cultural.
- Eficacia-Producto: Porcentaje de actividades realizadas sobre las programadas.
- Eficiencia-Efecto: Porcentaje que suponen los ingresos obtenidos por el incremento de consumidores de una determinada actividad cultural respecto de la inversión realizada en su promoción.
- Economía-Recurso: Porcentaje que supone el patrocinio en la prestación de equipamiento respecto de los gastos totales de la actividad cultural.
- Economía-Producto: Beneficio obtenido por la realización de una determinada actividad cultural.
- Calidad-Proceso: Tiempo de retraso en la producción de una determinada actividad cultural.

- Calidad-Efecto: Incremento del grado de satisfacción de los consumidores de un producto cultural.

## 5. Conclusiones

Las ciudades son los principales espacios en consumo cultural y son los gobiernos locales quienes planifican la política cultural, efectuando la mayor parte del gasto en cultura de la administración pública. Su acción cultural tiene que estar basada en información y análisis y no cabe la toma de decisiones por intuición u olfato político.

La construcción de Sistemas de Indicadores pretende proporcionar instrumentos de análisis que contribuyan a mejorar el conocimiento sobre el estado de la cultura en el ámbito local con el fin de proporcionar información de apoyo que facilite la planificación y evaluación de las políticas culturales locales.

La propuesta metodológica que se plantea en este artículo para facilitar la construcción de Sistemas de Indicadores Culturales, tanto en su vertiente básica como estratégica, se fundamenta, al tiempo, en el marco contextual en el que se desarrolla la acción cultural local y en la confluencia de metodologías consensuadas y generalmente aceptadas en el ámbito de la Cultura como son el MEC 2009 y la Agenda 21. Teniendo presente estos marcos de referencia, nuestra propuesta consiste básicamente en definir y obtener indicadores de distintos tipos -indicadores de recursos, proceso y productos para integrar el Sistema Básico e indicadores de efectos e impactos para el Sistema Estratégico- que respondan en cada caso a los objetivos que se establecen como resultado del proceso de planificación estratégica y su interrelación con el Marco Lógico y el modelo CIPP.

Tanto el Sistema Básico como el Sistema Estratégico pretenden aportar conocimiento para mejorar el objetivo general del decisor, asumiendo su misión-visión. Pero para ello es imprescindible evaluar el desempeño de la institución responsable de la política cultural local, de forma que el análisis permita, en la medida de lo posible, las comparaciones en el entorno de las políticas públicas. Ahora bien, la idiosincrasia propia de cada ayuntamiento y, en consecuencia, de cada política cultural *ad hoc* a la estrategia municipal hace más complicado consensuar un Sistema Estratégico (estándar), ya que éste debe estar integrado por indicadores que tratan de capturar el grado de consecución de los logros particulares a medio y largo plazo de cada institución.

Por otra parte, para que un Sistema de Indicadores resulte eficaz los indicadores que lo integran deben ser relevantes, específicos y factibles, y el sistema en su totalidad debe ser operativo. Por tanto, el número de indicadores que configuran el sistema debe reducirse al mínimo necesario para obtener una visión de la eficacia y la eficiencia del desempeño de la institución, de la estrategia implementada, de una solución puesta en práctica, etc.

Pero sin duda, las principales dificultades a la que hay que hacer frente a la hora de diseñar un Sistema de Indicadores son la disponibilidad de información precisa

en el momento del tiempo adecuado y, sobre todo, la sostenibilidad de la información, y por consiguiente del propio sistema, lo que permitirá efectuar un verdadero y adecuado seguimiento y evaluación de la política o la estrategia cultural. Esta disponibilidad de información confiable y sostenible implica disponer de recursos (públicos) -no sólo relativos a dotaciones económicas o de personal sino también a recursos intangibles vinculados, por ejemplo, con la voluntad política- destinados a la construcción de Sistemas de Información y Sistemas de Indicadores Culturales basados en la planificación estratégica. Al mismo tiempo, el análisis de la información de ambos sistemas puede proporcionar evidencias de que el rendimiento social de la inversión en cultura es elevado, es decir, rentable social y económicamente invertir recursos públicos en cultura.

## Agradecimientos

Los autores agradecen los comentarios y sugerencias realizados por los evaluadores. Esta investigación ha recibido financiación del Ministerio de Economía y Competitividad, proyecto CSO2012-39373-C04-03.

## Bibliografía

- ARMIJO, M. (2011) Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. CEPAL.
- BAKEWELL, O. y GARBUTT, A. (2005) *The Use and Abuse of the Logical Framework Approach* en [www.intrac.org/data/files/resources/518/The-Use-and-Abuse-of-the-Logical-Framework-Approach.pdf](http://www.intrac.org/data/files/resources/518/The-Use-and-Abuse-of-the-Logical-Framework-Approach.pdf)
- BALLART, X. (1996) “Modelos teóricos para la práctica de la evaluación de programas” en Subirats, J. y Brugué, Q. (Eds) (1996) *Lecturas de gestión pública*, Madrid, Instituto de la Administración Pública, pp. 321-352.
- BEN, J.L. (2007) *Sistema de indicadores culturales de las universidades andaluzas*, Cádiz, Universidad de Cádiz.
- BONET I AGUSTÍ, L. (2004) “Reflexiones a propósito de indicadores y estadísticas culturales”. *Gestión Cultural*, nº 7, pp. 1-13.
- BONNEFOY, J.C. y ARMIJO, M. (2005) *Indicadores de desempeño en el sector público*, Chile, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- CAMACHO, H.; CÁMARA, L.; CASCANTE, R. y SAINZ, H. (2001) El enfoque del Marco Lógico: 10 Casos Prácticos. Cuaderno Para la Identificación y Diseño de Proyectos de Desarrollo. Madrid, Fundación CIDEAL y Acciones de Desarrollo y Cooperación. En: [http://www.leganes.org/portal/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0\\_32592\\_1.pdf](http://www.leganes.org/portal/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_32592_1.pdf)
- CARRASCO ARROYO, S. (1999). *Análisis factorial aplicado a indicadores socioculturales de la Comunidad Valenciana*, Tesis Doctoral, Valencia, Universidad de Valencia.
- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, CGLU (2004) *Agenda 21 for Culture. United Cities and Local Governments- Committee on culture*, 2004. En: <http://agenda21culture.net>
- Ciudades y Gobiernos Locales Unidos, CGLU (2010) La cultura es el cuarto pilar del desarrollo sostenible. Documento de Orientación Política. 3er Congreso Mundial de CGLU, México.
- COLL-SERRANO, V.; CARRASCO-ARROYO, S.; VILA-LLADOSA, L. y BLASCO-BLASCO, O. (2012a) “Design of a basic system of indicators for monitoring and evaluating Spanish Cooperation’s Culture and Development strategy”, en *Evaluation Review*, Vol. 36, nº 4, pp. 271-300.
- COLL-SERRANO, V.; CARRASCO-ARROYO, S., BLASCO-BLASCO, O. y VILA-LLADOSA, L. (2012b). “Un sistema de indicadores culturales

- local: SICLO”, *El Profesional de la Información*, Vol. 21, nº 1, pp. 113-117.
- COLL-SERRANO, V.; VILA-LLADOSA, L., BLASCO-BLASCO, O. y CARRASCO-ARROYO, S. (2013a). “El Barómetro Cultural Local, BÁCULO: Una herramienta para el seguimiento y la evaluación de las políticas culturales locales”, *Sociedade e Cultura*, Vol. 16, nº 1, pp. 141-152.
- COLL-SERRANO, V.; BLASCO-BLASCO, O.; CARRASCO-ARROYO, S. y VILA-LLADOSA, L. (2013b). “Un sistema de indicadores para el seguimiento y evaluación de la Gestión Sostenible del Patrimonio Cultural”, *Transinformação*, Vol. 25, nº 1, pp. 55-63.
- ESERYEL, D. (2002) “Approaches to Evaluation of Training: Theory & Practice”, en *Journal of Educational Technology and Society*, Vol. 5, pp. 93-98.
- EUROPEAN COMMISSION (2004) *Aid Delivery Methods. Volume 1. Project Cycle Management Guidelines*, Bruselas, Europe Aid Cooperation Office
- EVANS, G. (2001) *Cultural planning, an urban renaissance?*, London, Routledge.
- FEMP (2009) *Guía para la evaluación de políticas culturales locales*, Madrid, Federación Española de Municipios y Provincias.
- GARCÍA, N. y PIEDRAS, E. (2006) *Las industrias culturales y el desarrollo de México*, México, Siglo XXI Editores.
- GASPER, D. (2000) “Evaluating the 'logical framework approach' towards learning-oriented development evaluation”, en *Public Administration and Development*, Vol. 20, pp. 17-28.
- GREENHALGH, L. y WORPOLE K. (1999) *Richness of cities: Final Report - Richness of Cities: Urban Policy*, London, Comedia.
- JOHNSON, G. y SCHOLE, K. (2002) *Dirección estratégica*, Madrid, Prentice Hall.
- KING, J.A. (2007) “Developing Evaluation Capacity Through Process Use”, en *New Directions for Evaluation*, Vol. 116, pp. 45-59.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE DE ESPAÑA (varios años) *Anuario de estadísticas culturales*. En <http://www.mcu.es/estadisticas/MC/NAEC/index.html>
- MINISTERIO DE CULTURA Y JUVENTUD DE COSTA RICA (2009) *Diseño y elaboración de un sistema de indicadores culturales*. En: [http://si.cultura.cr/images/documentos/publicaciones/Diseo\\_y\\_Elaboracion\\_de\\_un\\_Sistema\\_de\\_Indicadores\\_Culturales.pdf](http://si.cultura.cr/images/documentos/publicaciones/Diseo_y_Elaboracion_de_un_Sistema_de_Indicadores_Culturales.pdf)
- MINTZBERG, H.; BRIAN QUINN, J. y VOYER, R. (1997) *El proceso estratégico: Concepto, contextos y casos*, México, Prentice Hall.
- NACKLE, M. Y CELLUCCI, M. (2013) *La planificación estratégica: herramienta para la transparencia y rendición de cuentas en el gobierno local*. Documento de trabajo nº 17. CIPPEC.

- NEGRIER, E. (2007) “Políticas Culturales: Francia y Europa del Sur”, en *Política y Sociedad*, Vol. 44, nº 3, pp. 57-70.
- PALMA, L.A. y AGUADO, L.F. (2011) ¿Debe el Estado financiar las artes y la cultura?. Revisión de la Literatura, en *Economía e Sociedade*, Vol. 20, nº 1(41), pp. 195-228.
- PLANAS, A. y SOLER, P. (2009) “La evaluación de políticas socioculturales en municipios pequeños”, en *Animador Sociocultural, Red Iberoamericana de Animación Sociocultural*, Vol. 3, nº 2, pp. 1-7.
- PLANAS, A. y SOLER, P. (2012) Sistema de indicadores para políticas municipales culturales: una herramienta de evaluación. *EMPIRIA, Revista de metodología de ciencias Sociales*, 24, pp. 117-140.
- RAUSELL, P. (2008) “Economía de la Cultura”, en *Treballs de Comunicació*, nº.2, pp. 243-256.
- ROJAS VÁZQUEZ, A. (2010) Propuesta para un sistema de indicadores culturales: El caso del Instituto Andaluz del Flamenco, Junta de Andalucía. En: [http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/comunidadprofesional/sites/default/files/sic-flamenco\\_scorecard.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/culturaydeporte/comunidadprofesional/sites/default/files/sic-flamenco_scorecard.pdf)
- SÁNCHEZ ALBARERA, F. (2003) Planificación estratégica y gestión pública por objetivos. CEPAL.
- SARTORIUS, R.H. (1991) “The Logical Framework Approach to Project Design and Management”, en *American Journal of Evaluation*, Vol. 12, pp. 139-147.
- STUFFLEBEAM, D. y SHINKFIELD, A. (2002) *Evaluación Sistemática: Guía Teórica y Práctica*, Barcelona, Ediciones Paidós Ibérica.
- UNESCO (2009). *Marco de las Estadísticas Culturales (MEC) de la UNESCO 2009*, Montreal, Instituto de Estadística de la UNESCO. DISPONIBLE EN: <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001910/191063s.pdf>
- WORTHEN, B. R. y SANDERS, J. R. (1987) *Educational evaluation*, New York, Longman.