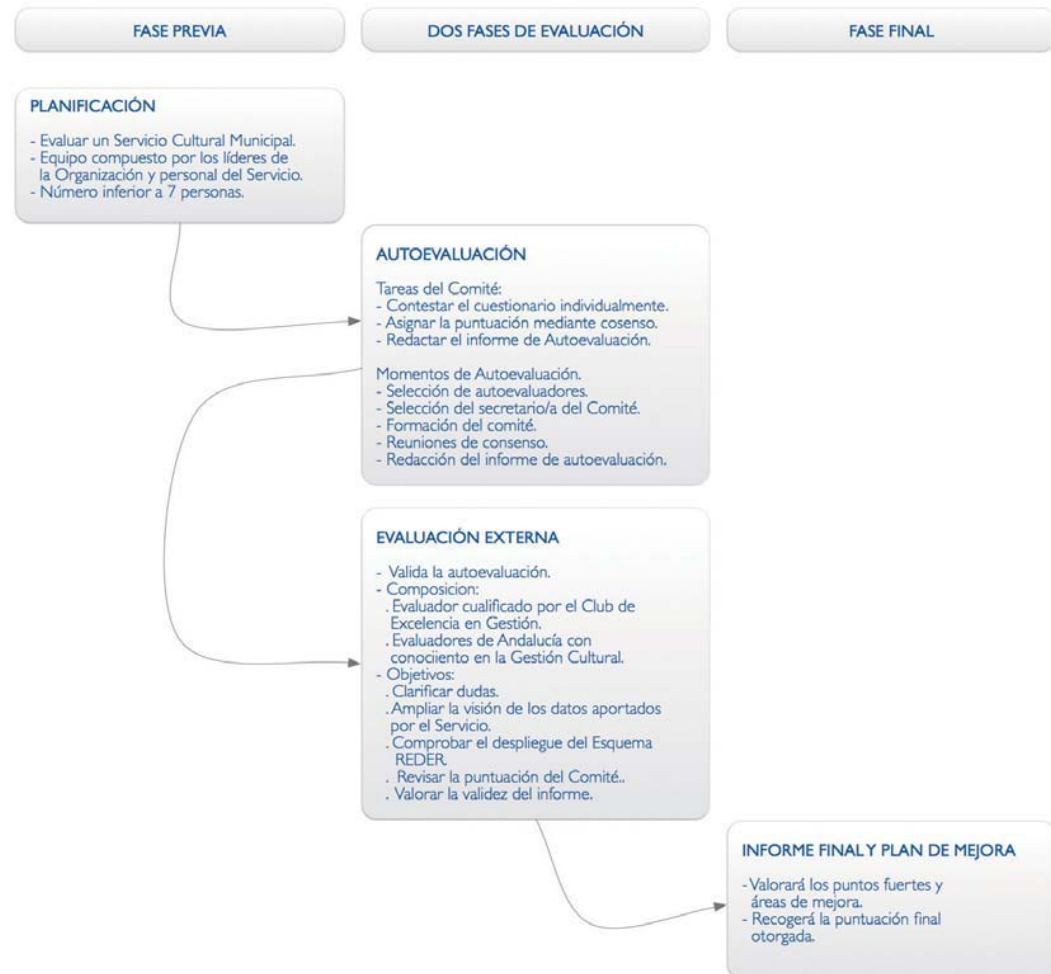


3.- Metodología de la evaluación (Cómo es la Guía)

¿Cómo cabe conciliar la espontaneidad y la autenticidad propias del comportamiento cultural con el encorsetamiento y las rigideces que caracterizan toda gestión pública?

¿Cómo hacer compatibles la diversidad y la imprevisibilidad de la primera con las reglamentaciones y los controles de la segunda?”

VIDAL-BENEYTO, JOSÉ (1981:124)



3.1.- Fase de planificación

Esta Guía FAMP de la evaluación de los Servicios Culturales municipales (modelo EFQM) está diseñada para evaluar un SERVICIO CULTURAL MUNICIPAL en cualquiera de sus tres formas más habituales:

- Concejalía de Cultura.
- Instituto, Patronato o Fundación Municipal de Cultura
- Servicio Municipal de Cultura.

Según la GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (MODELO EFQM DE EXCELENCIA) del Ministerio de Administraciones Públicas (2006),

“la autoevaluación ofrece un diagnóstico exhaustivo, como imagen instantánea del estado de la organización en un momento determinado, mostrando una serie de puntos fuertes (lo que se está gestionando de modo adecuado), áreas de mejora (las que son susceptibles de mejorar) y una puntuación”.

El modelo EFQM se convierte así en una herramienta de diagnóstico y, si se emprenden las acciones correctoras o mejoras, también en un instrumento de gestión.

En esta misma Guía se da una clara instrucción “para navegantes” que suscribimos y amplificamos:

No iniciarse en el modelo si la organización o sus líderes no están convencidos de ello. Al ser un modelo claramente orientado hacia la mejora de la gestión, el servicio cultural que decida utilizarlo deberá contar con los siguientes elementos al menos:

- Un Alcalde/Alcaldesa y un equipo de gobierno que respalde la iniciativa.
- Un Concejal/a de Cultura que lidere el proceso.
- Un equipo de trabajo de la Concejalía o Servicio Cultural que, al menos, tenga un cierto grado de deseo de mejora.

Si no se dan estas tres condiciones, la implantación del modelo EFQM no tiene mucho sentido. Además todo este proceso de evaluación tiene las ideas fuerzas que aparecen resumidas en el siguiente cuadro:

Los directivos/as (del plano político y del plano técnico) deben liderar el proceso, mostrándose como referencia con su ejemplo y favorecer constantemente la motivación de las personas.

El Servicio Cultural o la Concejalía de Cultura debe ser gestionado utilizando hechos y datos en lugar de apreciaciones subjetivas; estos hechos y datos deben obtenerse siempre empírica y documentalmente, con relativa facilidad y periodicidad adecuada.

La comunicación dentro de la organización debe fluir siempre de manera óptima en sentido vertical (hacia arriba y hacia abajo) y horizontal.

Resulta fundamental la identificación y análisis de los procesos clave de la organización.

El trabajo en equipo constituye la vía idónea para conseguir las mejoras.

Se debe dar reconocimiento a los esfuerzos y logros de las personas y los equipos que contribuyan a la mejora de la organización.

La mejora continua debe convertirse en un proceso permanente a través de la participación de todas las personas de la organización en la gestión del cambio.

El establecimiento de prioridades evita la desmotivación, especialmente cuando la autoevaluación parece negativa al presentar demasiadas áreas de mejora.

El uso de herramientas tales como el análisis DAFO, las matrices de decisión, los diagramas de Pareto e Ishikawa y otras técnicas de gestión de calidad ayudan a facilitar la identificación de aquellas áreas de mejora esenciales para el desarrollo de la organización. Estas técnicas resaltarán también aquellos puntos fuertes de las mismas que deban mantenerse o desarrollarse aún más.

Los planes de mejora no deben elaborarse independientemente sino que deben ajustarse-alinearse a las prioridades del Ayuntamiento si las hubiere.

3.2.- Fase de autoevaluación o evaluación interna.

Esta fase está protagonizada, en exclusiva, por el COMITÉ DE AUTOEVALUACIÓN que deberá asumir las siguientes tareas:

- Contestar individualmente al cuestionario proporcionado por la herramienta web PERFIL
- Asignar, mediante consenso, la puntuación a cada pregunta apoyándose en las evidencias (pruebas escritas) y en la información disponible de cada uno de los temas.
- Redactar, grupalmente, el INFORME DE AUTOEVALUACIÓN que sintetice, subcriterio por subcriterio, las principales conclusiones de la autoevaluación así como las conclusiones, las fortalezas, las áreas de mejora y la puntuación final consensuada

MOMENTOS DE LA AUTOEVALUACIÓN.

Selección y formación de los coordinadores/as provinciales de autoevaluación.

Se seleccionará entre expertos/as de la Gestión Cultural y/o de la Gestión pública, al menos, una persona para cada provincia. Estas personas recibirán una formación específica intensa por licenciarios/as de formación autorizados por el Club de Excelencia en la Gestión en los siguientes temas:

- El modelo EFQM.
- El esquema REDER.
- La herramienta PERFIL.
- Los contenidos de esta Guía.
- Técnicas de reuniones

Esta fase es crucial para el buen desarrollo de las Guías. Hasta que la misma no se haya completado con suficiencia no se debe pasar a las siguientes.

Selección de los autoevaluadores/as.

El Comité de Autoevaluación estará formado por una representación de los miembros del Servicio Cultural. En todo caso se recomienda no superar el número de 7 personas para este Comité que será moderado por un Coordinador/a Provincial de Autoevaluación designado por la FAMP. Este Coordinador/a Provincial de Autoevaluación tendrá nociones amplias del modelo EFQM, de la herramienta perfil y de la metodología de la autoevaluación. Este Coordinador/a-Moderador/a no es un auditor/a sino un facilitador/a de la autoevaluación. El Comité de Autoevaluación tendrá que incluir, en caso de Servicios Culturales más amplios, al menos a los siguientes representantes:

- Concejal/a de Cultura.
- Director/a, Jefe/a o Coordinador/a del Servicio, si lo hubiera.
- Al menos un/a representante de cada área de trabajo del Servicio y de cada una de los equipamientos culturales disponibles.
- Al menos un/a representante del soporte administrativo del Servicio.
- Al menos un/a representante del personal de portería/conserjería o similar

En caso de Servicios Culturales más pequeños todos los miembros del Servicio participarán en la autoevaluación.

Selección del secretario/a del comité de autoevaluación.

Es una figura fundamental en la autoevaluación junto con el/la coordinador/a y los autoevaluadores/as. Debe ser la persona del Servicio que tenga la cualidad del orden y la síntesis en mayor proporción. También es la persona que recoge las notas fundamentales de cada reunión de consenso a partir de las cuales luego se redactará el Informe de Autoevaluación. Además recogerá, documentalmente, las evidencias que justifiquen las respuestas y puntuaciones dadas a cada subcriterio. Es también el encargado de recopilar la información básica existente sobre el Servicio con la ayuda del Director/a o responsable del mismo. Esta información básica deberá contener: la Memoria Anual del Servicio, los Planes y proyectos con los que se trabaja, el organigrama y rpt del Servicio, las encuestas a usuarios/as con las que se cuenta, etc.

Sesión de formación del comité de autoevaluación.

Se trata de una sesión intensa de formación de aproximadamente cinco horas en las que se aborde de forma breve pero muy clara, a partir del material de esta Guía, el modelo EFQM y la herramienta PERFIL. Se realizará un entrenamiento amplio en esta sesión sobre la forma de puntuar y trabajar con la herramienta PERFIL y con el esquema REDER en el que se basa. La sesión será impartida por el/la coordinador/a Provincial que la FAMP designe.

Reuniones de consenso del comité de autoevaluación.

Se realizarán un máximo de cinco sesiones de tres horas cada una o, en su caso, de cuatro sesiones de cuatro horas. Estas reuniones de consenso –de acuerdo- estarán moderadas por el/la coordinador/a Provincial de Autoevaluación designado por la FAMP y tendrán como objeto repasar el contenido y las puntuaciones otorgadas en cada una de las preguntas surgidas de la herramienta PERFIL. Son reuniones en las que los miembros del Servicio Cultural comparten, a veces, información que desconocían y que permite tener una idea más “sistémica” del Servicio. El papel del/la coordinador/a es fundamental en dos aspectos:

- Facilita la fluidez de la reunión, de las opiniones y de los consensos.
- Actúa como “pepito grillo” de la autoevaluación al poner sobre la mesa enfoques distorsionados que el Comité de Autoevaluación tenga, ausencia de evidencias para determinadas puntuaciones, contradicciones entre los autoevaluadores/as, etc. La herramienta PERFIL le proporciona numerosos recursos al Coordinador ya que es el único que ve todas las autoevaluaciones en su conjunto.
- Traslada conceptos del modelo EFQM al ámbito y al lenguaje específico de la gestión cultural.

El consenso es imprescindible porque la variabilidad en las puntuaciones es inevitable y porque el lugar que cada persona ocupa en el Servicio Cultural le condiciona en la visión que tiene del mismo.

Redacción del informe de autoevaluación.

Es redactado por el Secretario/a del Comité de Autoevaluación con la ayuda activa y el asesoramiento del/la coordinador/a Provincial de Autoevaluación designado por la FAMP. Una vez que se haya realizado el primer borrador de informe, éste es remitido a cada uno de los autoevaluadores/as que puede realizar sugerencias y aportaciones al mismo. Este informe se atenderá al esquema que proporcionamos en esta Guía en el capítulo 6.1 de MATERIALES AUXILIARES DE TRABAJO.

3.3.- Fase de evaluación externa

Aunque, en principio, la adopción del modelo EFQM no exige de evaluación externa o auditoría a no ser que se vaya a optar al reconocimiento de algún sello de excelencia de la CEG, esta GUÍA FAMP considera obligatoria esta fase de evaluación externa ya que valida perfectamente el trabajo realizado por el Comité de autoevaluación. La experiencia en este ámbito de los servicios universitarios andaluces es muy positiva y la recogemos aquí como elemento que refuerza y sustenta esta necesidad de evaluación externa

El Comité de Evaluación Externa estará formado, por razones de carácter económico y de viabilidad futura, por un evaluador/a que tenga la formación o el reconocimiento oficial de su cualificación por el Club de Excelencia en Gestión. También por razones de carácter económico se optará, siempre que se pueda, por personas de Andalucía y, si es posible, por evaluadores/as que conozcan el ámbito específico de la Gestión Cultural. A la hora de introducir esta Guía, la FAMP cerrará estos aspectos con el CEG así como otros que pudieran facilitar la implantación del modelo en los servicios culturales municipales.

El Comité de Evaluación Externa realizará una VISITA de un día (ampliable a dos dependiendo de las dimensiones del Servicio Cultural) cuyos objetivos son los siguientes, siguiendo el modelo muy contrastado de implantación en las Universidades Andaluzas:

- Clarificar las dudas que el Evaluador/a Externo tenga sobre el Informe de Autoevaluación.
- Ampliar la visión de los datos aportados por el Servicio.
- Comprobar el despliegue del esquema REDER (Enfoque, evaluación y revisión)
- Revisar (en positivo o en negativo) las puntuaciones otorgadas por el Comité de Autoevaluación en función de las evidencias aportadas y contrastadas en la propia visita.
- Valorar la validez del Informe de Autoevaluación.
- Percibir el ambiente de trabajo.

El Comité de Autoevaluación deberá estar disponible al completo durante todo el día de la visita para subsanar dudas que surjan al Evaluador/a Externo teniendo en su poder y ordenada toda la documentación de evidencias.

El Informe de evaluación Externa valorará todos los aspectos reseñados anteriormente, los puntos fuertes y las áreas de mejora además de recoger la puntuación final otorgada por este Comité de Evaluación Externa al Servicio Cultural evaluado. Este informe se atenderá al esquema que proporcionamos en esta Guía en el capítulo 6.2 de MATERIALES AUXILIARES DE TRABAJO. En el capítulo 6.6 de MATERIALES AUXILIARES DE TRABAJO también se detallan las Recomendaciones del CEG sobre la visita del Comité de Evaluación Externa.

3.4.- Fase final: El plan de mejora.

En un administración pública con dinámicas presupuestarias y de gestión ciertamente específicas, la elaboración de un PLAN DE MEJORA no puede ser ni la conocida “Carta a los Reyes Magos” ni un mero formulismo que se olvida al poco tiempo de ser hecho. El Plan de Mejora, en el contexto del modelo EFQM, no es un producto final del mismo; es, sobre todo, una fase crucial del proceso ya que, al tratarse de un ciclo de mejora continua, hace que esta rueda de la mejora no quede paralizada. Vistas estas dos premisas (complejidad de los Ayuntamientos y carácter crucial de la mejora para el modelo) planteamos las siguientes recomendaciones:

- Que el Plan de Mejora cuente con el Visto Bueno del Equipo de Gobierno del Ayuntamiento, sea aprobado – a ser posible – por el Pleno del Ayuntamiento y lleve aparejado una previsión presupuestaria, en su caso.
- Que el Plan tenga una validez de dos años, a lo sumo tres.
- Que aborde, como máximo, de 5 a 7 áreas de mejora y que contenga, ineludiblemente, aquellas áreas de mejora que el Comité de Evaluación Externa consideró prioritarias.
- Resumiendo, las tres recomendaciones anteriores en una: que el Plan de Mejora sea viable y que en cada período anual de aplicación sea revisado su grado de aplicación.

ALGUNAS PREGUNTAS QUE HACERNOS PARA SABER PRIORIZAR AQUELLAS ÁREAS DE MEJORA SURGIDAS DE LA AUTOEVALUACIÓN QUE PASARÁN AL PLAN DE MEJORA (PASAR DEL TODO A LOS MÁS IMPORTANTE DEL TODO). Tomadas de: Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia (http://www.aeval.es/comun/pdf/Guia_EFQM_corta_04_06.pdf).

El plan de mejora que se adopte ¿beneficiará a todos los grupos de interés de la organización?

El plan de mejora que se adopte ¿afectará a toda la organización o sólo a alguna de sus áreas o unidades?

El plan de mejora que se adopte ¿servirá para motivar al personal de la organización?

¿Puede abordarse el plan de mejora con las capacidades actuales del personal de la organización?

¿Cuenta la organización con los medios necesarios (económicos, materiales, tecnológicos) para adoptar el plan de mejora?

¿Tiene autonomía la propia organización para tomar las decisiones que requiere el plan de mejora?

¿El beneficio esperado de la implantación de las mejoras compensará claramente el esfuerzo realizado?

¿Se pueden implantar las mejoras a corto plazo y se pueden obtener resultados de manera casi inmediata?

Este Plan de Mejora se atenderá al esquema que proporcionamos en esta Guía en el capítulo 6.3 de MATERIALES AUXILIARES DE TRABAJO.

3.5.- El papel de la FAMP, de la Consejería de Cultura y/o de las Diputaciones Provinciales: el “know how” (saber hacer más que saber cómo) de la Guía.

Para que esta Guía pueda llegar a utilizarse, el papel de la FAMP, la Consejería de Cultura y de las Diputaciones Provinciales debe ser absolutamente crucial.

En el cuadro siguiente detallamos las tareas que debieran ser asumidas por el conjunto de las tres instituciones aunque el reparto de las mismas quede sujeto y pendiente de acuerdo:

ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DEL DESPLIEGUE DE LA GUÍA:

- Sensibilizar a los Alcaldes, Alcaldesas, Concejales/as y trabajadores/as municipales de la Cultura del nuevo papel que asumen los servicios públicos en la sociedad actual y de la necesidad de introducir las herramientas de gestión de calidad para mejorarlos. Sin el liderazgo de los/as responsables políticos y técnicos/as, esta Guía y su aplicación pierde gran parte de la eficacia posible.
- Formar a los/as integrantes de los Servicios Culturales en las herramientas de gestión de la calidad que suelen surgir del modelo EFQM: Liderazgo, Mapa de Procesos, Carta de Servicios, Encuestas de Satisfacción,...
- Crear la red de Coordinadores/as Provinciales de Autoevaluación.
- Dar formación y asesoramiento en aspectos claves de los futuros Planes de Mejora así como elaborar materiales auxiliares complementarios que surgirán de la evaluación en mayor o menor grado:
 - Mini-Guía y Curso: Cómo redactar el Plan Anual del Servicio Cultural Municipal.
 - Mini-Guía y Curso: Cómo elaborar el Mapa de Procesos de un Servicio Cultural Municipal.
 - Mini-Guía y Curso: Cómo elaborar la Carta de Servicios de un Servicio Cultural Municipal.

- Mini-Guía: Inventario de competencias básicas de los gestores/as culturales municipales.
- Mini-Guía y Curso: Cómo medir la satisfacción de usuarios/as y grupos de interés en un Servicio Cultural Municipal.
- Mini-Guía y Curso: Herramientas para el conocimiento de las demandas culturales en un municipio.
- Mini-Guía: Caja de indicadores de satisfacción y de indicadores de rendimiento para un Servicio Cultural Municipal.
- Mini-Guía: Los resultados no económicos de un Servicio Cultural Municipal.

ANTES DE LA AUTOEVALUACIÓN:

- Seleccionar al Coordinador/a Provincial que se responsabiliza de cada evaluación.
- Supervisar la correcta y equilibrada composición de los Comités de Autoevaluación.
- Formar en el modelo EFQM a los integrantes del Comité de Autoevaluación así como en la herramienta web PERFIL que facilita la realización del cuestionario.
- Supervisión del Plan de Trabajo de cada Comité y de su correspondiente cronograma de fases y reuniones.

DURANTE LA AUTOEVALUACIÓN:

- En general: asesoramiento y apoyo a las tareas del Comité de autoevaluación.
- Ayudar al cumplimiento del cronograma.
- Velar por la coherencia de todo el proceso: que las puntuaciones, conclusiones, fortalezas y áreas de mejora se correspondan con la realidad del Servicio Cultural y con las evidencias aportadas.
- Asesoramiento en la redacción del Informe Final de la Autoevaluación.

DESPUÉS DE LA AUTOEVALUACIÓN:

- Difusión del Informe de Autoevaluación.
- Selección del Evaluador/a Externo (Comité de Evaluación Externa)
- Organización y seguimiento de la visita del Comité de Evaluación Externa.
- Ayudar al Servicio Cultural municipal evaluado a elaborar su Plan de Mejora.

- En caso de que se alcanzara una puntuación en el modelo suficiente para optar a un reconocimiento externo (CEG, EFQM, MAP, PREMIO IBERO-AMERICANO), dar soporte al Servicio Cultural para que pudiera gestionar el mencionado reconocimiento.
- Publicitar los resultados del proceso en un documento público resumido.

Aprovechando este apartado de RECOMENDACIONES, y aunque no sea el objeto de esta Guía, sería interesante generar un debate sobre la necesidad de que los Ayuntamientos andaluces contaran de forma general con Departamentos de Calidad (en este momento los que cuenta con tales son la excepción a la regla) o con Inspecciones Generales de Servicio en el ámbito municipal. Hablamos de debate a sabiendas de que este apartado puede generar discusión entre los expertos/as defensores del modelo que consideran que los departamentos de calidad no tienen cabida una vez integrada la filosofía de mejora continua en todos los departamentos de la entidad/organización.