

## **5. Simulación o caso práctico**

## 5.1.- Simulación: Descripción de un Servicio Cultural Municipal Excelente en función del modelo EFQM.

Esta simulación es una adaptación realizada a la medida para esta Guía a partir de: *Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia* ([http://www.aeval.es/comun/pdf/Guia\\_EFQM\\_corta\\_04\\_06.pdf](http://www.aeval.es/comun/pdf/Guia_EFQM_corta_04_06.pdf)).

### I. EXCELENTE EN CUANTO AL LIDERAZGO.

**ACLARACIÓN:** El modelo entiende que una parte de la organización no puede ser excelente en el liderazgo de forma aislada; por ello se toma como referente en este criterio a la organización en su conjunto (Ayuntamiento) y no a la parte de la organización evaluada (Servicio Cultural Municipal).



Figura tomada de: *MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCIA* ([http://www.forpas.us.es/cursos/07053\\_practico\\_de\\_calidad/Modelo%20EFQM%20Junta%20Andaluc%C3%ADa%202005.pdf](http://www.forpas.us.es/cursos/07053_practico_de_calidad/Modelo%20EFQM%20Junta%20Andaluc%C3%ADa%202005.pdf)).

**Ia Los/las responsables políticos y técnicos/as del Ayuntamiento desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.**

- Desarrollan la misión, visión y cultura de la organización.
- Se implican activamente en los planes de mejora del Ayuntamiento y del Servicio Cultural Municipal.
- Estimulan la delegación de responsabilidades entre los trabajadores/as del Ayuntamiento y captan fondos para el aprendizaje y la mejora de los trabajadores/as.
- Animar, apoyan y emprenden acciones a partir de las conclusiones extraídas de las actividades de aprendizaje y las priorizan.
- Alientan y fomentan la colaboración dentro de la organización.

**“saber más”**

LA MISIÓN Y VISIÓN DE UN SERVICIO CULTURAL: EL EJEMPLO DE MISIÓN DE UN SERVICIO CULTURAL TOMADO DEL INSTITUTO ANDALUZ DE PATRIMONIO HISTÓRICO.

<http://www.juntadeandalucia.es/cultura/web/servlet/download?up=16082>



**Ib Los/las responsables políticos y técnicos del Ayuntamiento se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.**

- Aseguran que se define e implanta un proceso que permita el desarrollo, despliegue y actualización de la política y estrategia planificada
- Certifican que se desarrolla e implanta un sistema de gestión de procesos.
- Designan claramente a los/as responsables/propietarios de los procesos.
- Aseguran que se desarrolla e implanta un proceso que permita el gobierno eficaz del municipio.
- Aseguran que se desarrolla e implanta un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave del Ayuntamiento y del Servicio Cultural Municipal.

**Ic Los/las responsables políticos y técnicos del Ayuntamiento interactúan con clientes, asociados y representantes de la sociedad.**

- Comprenden, satisfacen y dan respuesta a las necesidades y expectativas generales de la Ciudadanía.
- Establecen y participan en alianzas (Acuerdos) con asociaciones de espectadores/as, asociaciones culturales y vecinales, partidos políticos, etc.
- Reconocen el trabajo de personas y de grupos de interés, por su contribución a los resultados de la organización, por su fidelidad, etc.
- Participan en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios, fomentando y apoyando, en particular, la excelencia.
- Fomentan, apoyan y participan en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente a escala global y la contribución de la organización a la sociedad, con vistas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras. Recordemos el concepto de SOSTENIBILIDAD: Satisfacer las necesidades de nuestros usuarios/as sin comprometer el uso y disfrute de esas mismas expectativas en las generaciones futuras.

**Id Los/las responsables políticos y técnicos del Ayuntamiento refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.**

- Comunican personalmente la misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas del Ayuntamiento a las personas que la integran.
- Son accesibles, escuchan de manera activa, infunden cohesión, y responden a las personas que integran la organización.
- Ayudan y apoyan a las personas para cumplir sus planes, objetivos y metas.
- Motivan y permiten a las personas participar en actividades de mejora.
- Dan reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de personas y equipos, de todos los niveles de la organización del Ayuntamiento.
- Fomentan y animan la igualdad de oportunidades y la diversidad.

**Ie Los/las responsables políticos y técnicos del Ayuntamiento definen e impulsan el cambio en la organización.**

- Comprenden los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización.
- Identifican y seleccionan los cambios que es necesario introducir en la organización, en el modelo de organización y en sus relaciones externas. Y lideran el desarrollo de estos planes de cambio.

- Se implican en el desarrollo de nuevos servicios y productos culturales.
- Garantizan la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio.
- Gestionan la implantación y los riesgos del conjunto de los programas de cambio.
- Comunican los cambios y la razón de los mismos a las personas de la organización y otros grupos de interés.
- Miden y revisan la eficacia de los cambios y comparten los conocimientos obtenidos.

## 2. EXCELENTE EN CUANTO A LA POLÍTICA Y LA ESTRATEGIA.

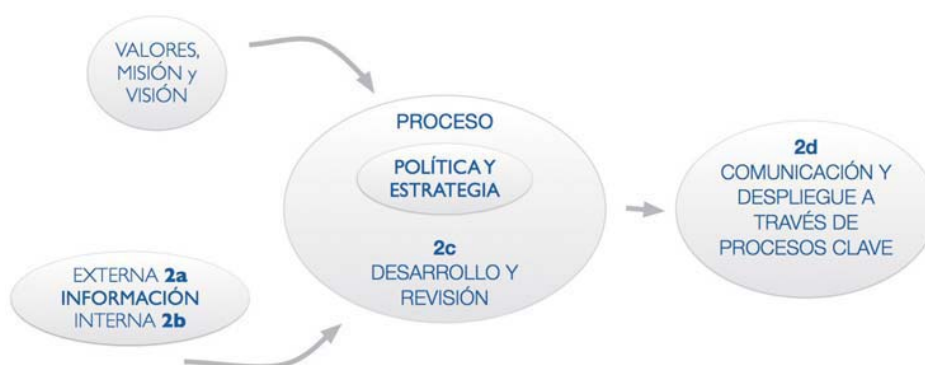


Figura tomada de: MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCIA ([http://www.forpas.us.es/cursos/07053\\_practico\\_de\\_calidad/Modelo%20EFQM%20Junta%20Andaluc%C3%ADa%202005.pdf](http://www.forpas.us.es/cursos/07053_practico_de_calidad/Modelo%20EFQM%20Junta%20Andaluc%C3%ADa%202005.pdf)).

### 2a La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.

ACLARACIÓN: A diferencia de las empresas, la gestión cultural municipal pública puede desarrollar una política reactiva (proporciono lo que me piden) cuando analiza necesidades y expectativas de los usuarios/as así como, en la mayoría de los casos – al ser una política pública-, puede desarrollar una política proactiva (detecto carencias culturales y/o formativas y trato de abordarlas).

El Servicio Cultural Municipal:

- Efectúa la recogida y análisis de la información para definir los mercados y segmentos de mercado (en los que opera la organización tanto en la actualidad como en el futuro).

- Conoce mediante técnicas de investigación fiables cómo son sus usuarios/as actuales y potenciales.
- Identifica, comprende y anticipa las necesidades y expectativas de los grupos de interés, actuales y futuros, incluidos usuarios/as, empleados/as, asociados/as y sociedad en general y de las autoridades y organismos del Ayuntamiento matriz.
- Identifica, comprende y anticipa los avances que se producen en la ciudadanía, incluidas otras unidades del Ayuntamiento que prestan servicios similares.

## **2b La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.**

El Servicio Cultural Municipal:

- Analiza la información que se desprende de los indicadores internos de rendimiento.
- Analiza la información que se desprende de las actividades de aprendizaje.
- Analiza y utiliza las ideas de todos sus colaboradores/as-asociados/as para revisar la política y la estrategia.
- Analiza los datos obtenidos sobre su imagen externa, incluido el conocimiento de su imagen institucional.
- Analiza el rendimiento de otras unidades y organismos comparables y de organizaciones consideradas como las mejores.
- Analizar los datos relativos a las cuestiones culturales, sociales, medioambientales, de seguridad, legales y políticas, a corto y largo plazo.
- Analiza los datos de los efectos de los productos y servicios culturales ofrecidos, a lo largo de todo su ciclo de vida (trayectoria de algunos programas o servicios culturales)
- Identifica y comprende los indicadores económicos y demográficos que influyen en su política y estrategia. El Servicio Cultural Municipal no vive aislado.
- Analiza los datos para determinar el impacto de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión sobre el rendimiento del Servicio.

## **2c La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.**

El Servicio Cultural Municipal:

- Desarrolla, revisa y actualiza la política y estrategia de manera coherente con la misión, visión y conceptos de excelencia del Ayuntamiento matriz.

- Equilibra las necesidades y expectativas a corto y largo plazo de todos los grupos de interés.
- Conoce bien sus fortalezas y sabe aprovecharlas para transformarlas en “ventajas competitivas”.
- Evalúa riesgos e identifica modos de abordarlos.
- Identifica oportunidades actuales y futuras.
- Analiza los requisitos para cambiar o adaptarse a nuevos entornos.
- Alinea la estrategia de la organización con la de los asociados y aliados.
- Identifica los factores críticos de éxito.
- Adecua y desarrolla de manera continua estándares culturales, sociales y medioambientales con los asociados.
- Evalúa la importancia y eficacia de esta política y estrategia.

**2d La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.**

El Servicio Cultural Municipal:

- Identifica, diseña y comunica el esquema general de procesos clave necesario para llevar a efecto la política y estrategia de la organización.
- Comunica la política y estrategia a los grupos de interés y evalúa su receptividad.
- Alinea, establece prioridades, acuerda, despliega en cascada y comunica los planes, objetivos y metas; así como da seguimiento a los resultados que se vayan alcanzando.
- Establece sistemas de información y seguimiento en todo el Servicio para analizar el progreso alcanzado.

### 3. EXCELENTE EN CUANTO A LAS PERSONAS.

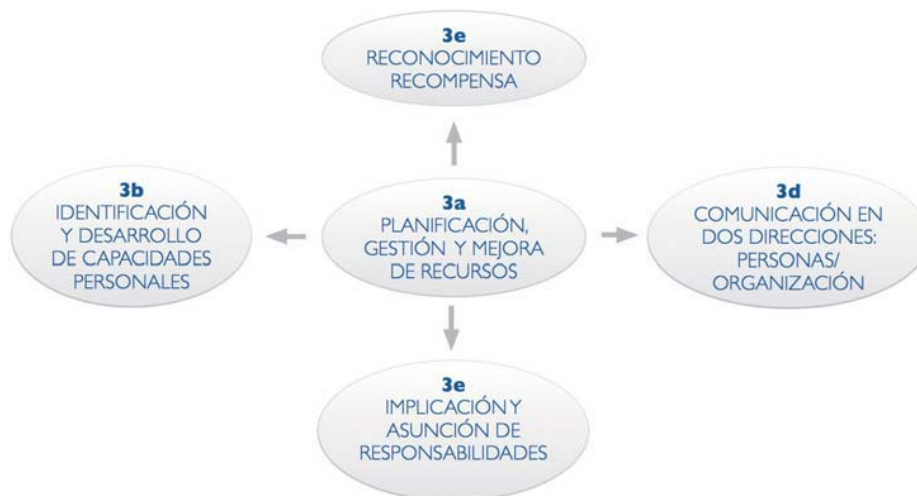


Figura tomada de: MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCIA ([http://www.forpas.us.es/cursos/07053\\_practico\\_de\\_calidad/Modelo%20EFQM%20Junta%20Andaluc%C3%ADa%202005.pdf](http://www.forpas.us.es/cursos/07053_practico_de_calidad/Modelo%20EFQM%20Junta%20Andaluc%C3%ADa%202005.pdf)).

**ACLARACIÓN 1:** En un Servicio Cultural Municipal el término PERSONAS recogería a la totalidad de trabajadores/as del Servicio, así como al colectivo auxiliar de colaboradores/as y voluntarios/as.

**ACLARACIÓN 2:** En un Servicio Cultural Municipal todo lo relacionado con los trabajadores/as del Servicio no suele depender exclusivamente del propio Servicio Cultural sino que viene dado por las políticas que desarrolle en este aspecto el Servicio de Personal del propio Ayuntamiento. No obstante, aspectos como la comunicación y otros similares sí son susceptibles de ser abordados desde el propio Servicio.

#### 3a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

El Ayuntamiento y/o el Servicio Cultural Municipal:

- Desarrolla las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- Implica a las personas de la organización y sus representantes en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- Alinea los planes de recursos humanos con la política y estrategia, la estructura de la organización y el esquema general de procesos clave.
- Gestiona la selección, desarrollo de carreras y reposición de efectivos.
- Fomenta y garantiza la equidad en todo lo relacionado con el empleo, incluidas políticas, estrategias y planes de igualdad de oportunidades.

- Utiliza las encuestas de personal y cualquier otro tipo de información procedente de los empleados/as para mejorar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
- Utiliza metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar, por ejemplo, reestructurando los procesos de trabajo.

### **3b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.**

El Servicio Cultural Municipal y/o el Ayuntamiento:

- Identifica, clasifica y adecua el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades de la organización.
- Desarrolla y utiliza planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar que las personas se ajustan a las capacidades actuales y futuras de la organización.
- Desarrolla, apoya con tutorías y forma a todas las personas para que alcancen todo su potencial.
- Desarrolla la capacidad de trabajar en equipo.
- Alinea los objetivos individuales y de equipo con los objetivos de la organización.
- Revisa y actualiza los objetivos individuales y de equipo.
- Evalúa el rendimiento de las personas, ayudándoles a mejorarlo.

### **3c Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.**

El Servicio Cultural Municipal y el Ayuntamiento:

- Promueve y apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora.
- Fomenta y apoya la implicación de los trabajadores/as, mediante conferencias y actos celebrados dentro de la organización y proyectos comunitarios.
- Proporciona oportunidades que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo.
- Forma a los directivos/as para que desarrollen e implanten directrices que faculten a las personas de la organización para actuar con independencia.
- Motiva y anima a las personas del Servicio a trabajar en equipo.

### **3d Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.**

El Servicio Cultural Municipal:

- Identifica las necesidades de comunicación de los trabajadores/as del Servicio.
- Desarrolla políticas, estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades de comunicación.
- Desarrolla y utiliza canales de comunicación verticales (en ambos sentidos) y horizontales.
- Identifica y asegura oportunidades para compartir las mejores prácticas y el conocimiento.

### **3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización**

El Ayuntamiento:

- Alinea los temas de remuneración, traslados y otros asuntos laborales con la política y estrategia dentro de los límites marcados por las políticas de la Administración Pública.
- Da reconocimiento a las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.
- Fomenta la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social.
- Establece los diferentes niveles de beneficios sociales (planes de pensiones, asistencia sanitaria, guarderías, etc.)
- Proporciona a los trabajadores/as recursos y servicios que satisfagan los mínimos legales y, en algunos casos, excedan estos requisitos.

## 4. EXCELENTE EN CUANTO A LAS ALIANZAS Y LOS RECURSOS.



Figura tomada de: MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCIA ([http://www.forpas.us.es/cursos/07053\\_practico\\_de\\_calidad/Modelo%20EFQM%20Junta%20Andaluc%C3%ADa%202005.pdf](http://www.forpas.us.es/cursos/07053_practico_de_calidad/Modelo%20EFQM%20Junta%20Andaluc%C3%ADa%202005.pdf)).

### 4a Gestión de las alianzas externas.

**ACLARACIÓN** En un Servicio Cultural Municipal todo lo relacionado con los proveedores del Servicio no suele depender exclusivamente del propio Servicio Cultural sino que viene dado por las políticas que desarrolle en este aspecto el Servicio de Contrataciones del propio Ayuntamiento.

El Servicio Cultural Municipal y/o el Ayuntamiento:

- Identifica las oportunidades para establecer alianzas clave con otras instituciones, organizaciones y con la comunidad de acuerdo con la política y estrategia y la misión de la organización.
- Estructura las relaciones con asociados y proveedores para crear valor y maximizarlo.
- Identifica las competencias clave de los asociados y las aprovecha para apoyar el desarrollo mutuo.
- Asegura que la cultura de la organización con la que se establece una alianza es compatible con la propia y que se comparte el conocimiento de ambas.
- Genera y apoya una filosofía innovadora y creativa mediante el uso de alianzas.

- Establece mecanismos de seguimiento y evaluación de resultados alcanzados mediante los acuerdos, convenios, etc. Y utiliza la información proveniente de los mismos en la mejora en el establecimiento de futuras colaboraciones.

#### **4b Gestión de los recursos económicos y financieros.**

**ACLARACIÓN** En un Servicio Cultural Municipal todo lo relacionado con los recursos económicos y financieros del Servicio no suele depender exclusivamente del propio Servicio Cultural sino que viene dado por las políticas que desarrolle en este aspecto el Servicio Económico del propio Ayuntamiento.

El Servicio Cultural Municipal y/o el Ayuntamiento:

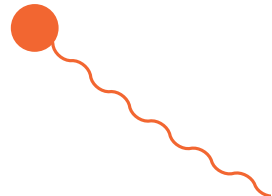
- Desarrolla e implanta estrategias y procesos económicos y financieros para utilizar los recursos económicos y financieros en apoyo de la política y estrategia teniendo en cuenta la evolución del entorno.
- Diseña la planificación económica y financiera para desplegar en cascada las expectativas financieras de los grupos de interés en toda la organización.
- Evalúa la efectividad de las inversiones realizadas.
- Emplea mecanismos y parámetros económicos y financieros para garantizar una estructura de recursos eficaz y eficiente.
- Desarrolla e introduce metodologías que permitan gestionar los riesgos económicos y financieros en los niveles adecuados.

#### **4c Gestión de los edificios, equipos y materiales.**

**ACLARACIÓN** En un Servicio Cultural Municipal todo lo relacionado con los recursos materiales, los edificios y equipamientos del Servicio no suelen depender exclusivamente del propio Servicio Cultural sino que viene dado por las políticas que desarrolle en este aspecto el Servicio de Patrimonio y el Servicio de Contrataciones del propio Ayuntamiento.

El Ayuntamiento y/o el Servicio Cultural Municipal:

- Desarrolla una estrategia de gestión de edificios, equipos y materiales que apoye la política y estrategia de la organización.
- Gestiona el mantenimiento y uso de los activos para mejorar el rendimiento total de su ciclo de vida.
- Gestiona la seguridad de los activos.
- Ordena el uso de los edificios y equipamientos de acuerdo con las necesidades de los/las clientes para facilitar y garantizar su accesibilidad.



- Mide y gestiona cualquier impacto negativo de los activos de la organización en la comunidad y empleados/as (incluidas las cuestiones ergonómicas y de seguridad e higiene).
- Utiliza los recursos de la organización de forma que no dañen el medio ambiente durante el ciclo completo de vida de un producto o servicio.
- Optimiza los inventarios de material.
- Optimiza el consumo de suministros (gas, electricidad, agua, etc.).
- Disminuye y recicla los residuos.
- Optimiza el uso del transporte.

#### 4d Gestión de la tecnología.

**ACLARACIÓN** En un Servicio Cultural Municipal todo lo relacionado con las nuevas tecnologías no suelen depender exclusivamente del propio Servicio Cultural sino que viene dado por las políticas que desarrolle en este aspecto el Servicio de Informática del propio Ayuntamiento.

El Ayuntamiento y/o el Servicio Cultural Municipal:


- Desarrolla una estrategia de gestión de la tecnología que apoye la política y estrategia de la organización.
- Identifica y evalúa las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto en la organización y la sociedad.
- Gestiona la cartera tecnológica, incluyendo la identificación y sustitución de tecnología obsoleta.
- Explora la tecnología existente.
- Desarrolla una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente (por ejemplo que ahorre energía y recursos, reduzca al mínimo los residuos y emisiones y favorezca el reciclado y la reutilización).
- Utiliza las tecnologías de la información y comunicación para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades de la organización.

**EL ACTIVO DE UNA EMPRESA REPRESENTA EL VALOR DE TODAS LAS PROPIEDADES DE LA MISMA.**

Se clasifica en tres tipos de activos:

**Circulante:** representa la liquidez de la empresa, ya que estos activos se pueden convertir en efectivo en un corto plazo. Incluye los valores en caja, bancos, cuentas por cobrar, deudores, inventarios, etc.

**Diferido:** el Activo diferido son posesiones o inversiones de la empresa que no se pueden convertir en efectivo en el corto plazo. Se incluyen en este apartado las inversiones a largo plazo, préstamos efectuados a largo plazo, anticipos de impuestos, etc.

**Fijo:** se incluyen aquí las inversiones de la empresa en inmuebles, herramienta, vehículos, maquinaria, etc. 

**“saber más”**

#### 4e Gestión de la información y del conocimiento.

El Servicio Cultural Municipal:

- Desarrolla una estrategia de gestión de la información y el conocimiento que apoye la política y estrategia de la organización.
- Proporciona a usuarios/as internos (personas) y externos (usuarios/as y grupos de interés) un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes.
- Utiliza la tecnología de la información para apoyar la comunicación e información interna y la gestión del conocimiento.
- Garantiza y mejora la validez, integridad y seguridad de la información.
- Cultiva, desarrolla y protege la propiedad intelectual de la organización para maximizar su valor para el cliente.
- Genera un clima de innovación y creatividad en el Servicio mediante el uso adecuado de los recursos de información y conocimiento.

#### 5. EXCELENTE EN CUANTO A LOS PROCESOS.

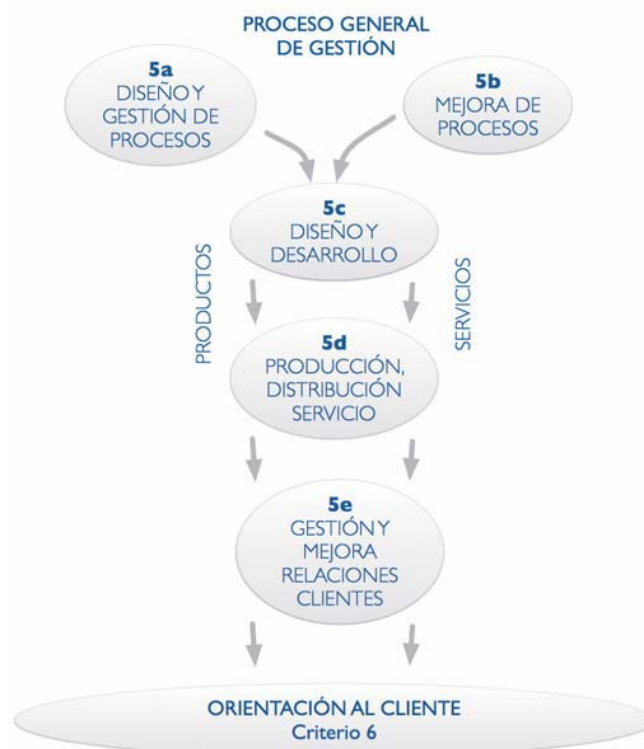


Figura tomada de: MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCIA ([http://www.forpas.us.es/cursos/07053\\_practico\\_de\\_calidad/Modelo%20EFQM%20Junta%20Andaluc%C3%ADa%202005.pdf](http://www.forpas.us.es/cursos/07053_practico_de_calidad/Modelo%20EFQM%20Junta%20Andaluc%C3%ADa%202005.pdf)).

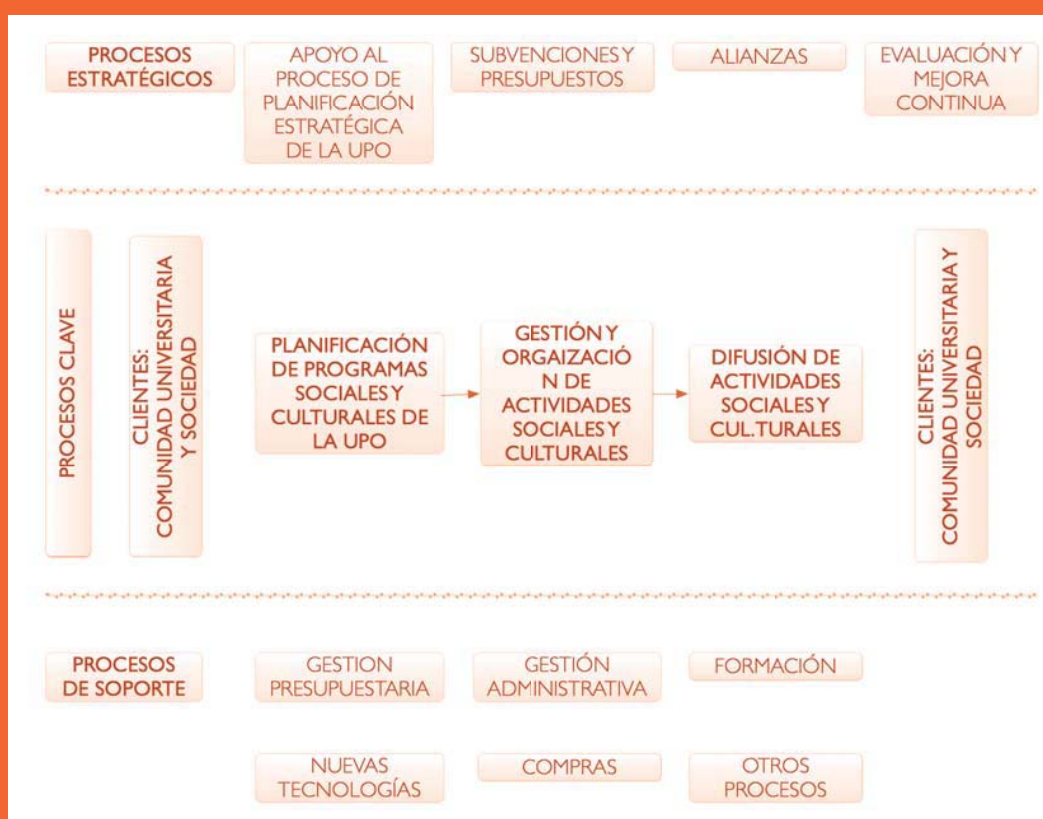
## 5a Diseño y gestión sistemática de los procesos.

El Servicio Cultural Municipal:

- Diseña los procesos del Servicio, incluidos aquellos procesos clave necesarios para hacer realidad la política y estrategia mediante la totalidad o alguno de los siguientes elementos:
- Formalización de su Mapa de Procesos.

“saber más”

EJEMPLO DE UN MAPA DE PROCESOS DE UNIDAD SIMILAR A UN SERVICIO CULTURAL MUNICIPAL (SERVICIO CULTURAL Y SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD PABLO DE OLAVIDE).



- Implantación de sistemas normalizados de gestión de calidad (ISO 9001/2000), de gestión medioambiental (ISO 14001/1996) y/o gestión de riesgos laborales (OHSAS).
- Redacción del Manual de Servicio, Manual de Procedimientos, etc.
- Cartas de Servicios.

- Identifica los grupos de interés de cada proceso y resuelve las cuestiones que permiten gestionar de manera eficaz los procesos de principio a fin.
- Establece el sistema de gestión de procesos.
- Aplica en la gestión de procesos estándares de sistemas como, por ejemplo, los de gestión pública, gestión de la calidad, gestión medioambiental o gestión de riesgos laborales.
- Implanta indicadores de proceso y establecer objetivos de rendimiento.

## “saber más”

### EJEMPLO DE INDICADORES EN EL ÁMBITO CULTURAL:

Sistema de Indicadores Culturales de la FEMP:

<http://www.femp.es/index.php/femp/noticias/> (sobre la noticia)

y

[http://www.uca.es/web/actividades/periferica/index\\_html#09ADELANTO](http://www.uca.es/web/actividades/periferica/index_html#09ADELANTO) (sobre el contenido del Sistema de Indicadores)


La FEMP presenta un sistema de indicadores para evaluar la actividad cultural de los Ayuntamientos (24/04/2007)

**Las Entidades Locales ya disponen de un sistema de indicadores que les permitirá evaluar su política cultural y, además, desarrollarla con mejores criterios de oportunidad, calidad y rentabilidad social.**

El Presidente de la Comisión de Cultura de la FEMP y Alcalde de Albacete, Manuel Pérez Castell, y el Director General de Cooperación y Comunicación Cultural del Ministerio de Cultura, Carlos Alberdi, presentaron en la sede de la FEMP este sistema de indicadores, inspirado en la Agenda 21 de la Cultura, que nace con la pretensión de convertirse en

una guía práctica de orientación para la formulación de las políticas culturales locales. En el acto también ha estado presente el/la coordinador/a del proyecto, Eduard Miralles i Ventimilla, responsable de Relaciones Externas del Área de Cultura de la Diputación de Barcelona.

El sistema de indicadores es una experiencia pionera a nivel internacional y está diseñado como una herramienta de autoevaluación orientada a la calidad y la mejora continua; también como fórmula para mejorar y robustecer los sistemas de información cultural local. Metodológicamente, está pensado para convertirse en un sistema de implementación progresiva y gradual. Con este nuevo sistema de indicadores, además, se da un paso importante para el desarrollo y consolidación de las políticas culturales en España.

La iniciativa de este proyecto partió de la FEMP y ha contado con el apoyo del Ministerio de Cultura. Ambas partes consideraron en su día la necesidad de orientar las políticas culturales locales hacia los principios recogidos en la Agenda 21 de la cultura, así como la implantación de sistemas de información y procesos de planificación estratégica en la aplicación de la política cultural por parte de la Administración Pública. 

- Revisa la eficacia del esquema general de procesos a la hora de hacer realidad la política y estrategia del Servicio Cultural.

**5b Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a los usuarios/as y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.**

El Servicio Cultural Municipal:

- Utiliza los resultados de los indicadores internos de rendimiento y de las percepciones, y la información procedente de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora.
- Estimula el talento creativo e innovador de empleados/as, usuarios/as y asociados (subcontratas y suministradores) y hace que repercuta sobre las mejoras continuas.
- Implanta nuevas metodologías disponibles sobre la gestión de procesos tales como tramitación electrónica, racionalización y simplificación administrativa.
- Establece pruebas piloto y controla la implantación de procesos nuevos o modificados.
- Comunica los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés pertinentes.
- Garantiza que las personas reciben la formación pertinente para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación.
- Asegura que los cambios de los procesos alcanzan los resultados previstos.

**EJEMPLO DE UNA CARTA DE SERVICIOS EN UN ÁMBITO CULTURAL:**

Carta de Servicios del Patronato Municipal de Cultura del Ayuntamiento de Alicante:

[http://www.alicante-ayto.es/documentos/cultura/carta\\_servicios.pdf](http://www.alicante-ayto.es/documentos/cultura/carta_servicios.pdf)

Esta Carta de Servicios se puede completar con la Carta de Servicios de una unidad que

no pertenece al ámbito local pero sí al ámbito Cultural:

Carta de Servicios del Servicio de Extensión Universitaria de la Universidad de Cádiz:

[http://www.uca.es/web/servicios/eval\\_calidad/cartas\\_servicios/servicio\\_extension/presentacion](http://www.uca.es/web/servicios/eval_calidad/cartas_servicios/servicio_extension/presentacion)



## 5c Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los/las clientes (DISEÑO DE LA OFERTA CULTURAL)

El Servicio Cultural Municipal:

- Utiliza el análisis de la demanda, encuestas de usuarios/as y otras formas de adquirir información para determinar las necesidades y expectativas actuales de los usuarios/as en cuanto a productos (programas culturales) y servicios culturales, y su percepción de los productos y servicios existentes.
- Anticipa e identifica mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los usuarios/as y otros grupos de interés.
- Diseña y desarrolla junto a usuarios/as y asociados/as, nuevos productos y servicios que añadan valor para los mismos.
- Comprende y anticipa el impacto de las nuevas tecnologías en los productos y servicios.
- Conoce y aprovecha las experiencias realizadas por otras organizaciones en el diseño de la oferta cultural.
- Utiliza la creatividad, innovación y competencias clave de las personas de la organización y de los asociados externos para desarrollar productos y servicios competitivos.

### “saber más”

#### RASGOS ESPECÍFICOS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS CULTURALES.

Las industrias culturales y sus productos tienen una serie de rasgos particulares que conviene analizar:

- El trabajo contenido en una producción cultural es un trabajo creativo, se utilicen técnicas artesanales o industriales para crearlo, generando un producto simbólico que remite a los códigos culturales históricos y de ese momento en una sociedad, contribuyendo a su reproducción ideológica y social.
- Este trabajo creativo generador de productos culturales tiene un carácter único. Así, un disco no se adquiriría porque fuera de vinilo, sino porque a través de él podíamos escuchar el trabajo único y creativo de un músico en particular.
- El trabajo creativo de carácter único al multiplicarse genera una desvalorización del producto cultural. Si a ello se le suma la disolución de los derechos de autor (descargas) la desvalorización es aún mayor.
- Las mercancías culturales se renuevan continuamente. Para ello deben contar con viveros culturales de creadores/as.
- Los productos culturales son aleatorios; se trata del único producto en el que los productores, aun conociendo bien la demanda, no tienen ciencia cierta sobre la posible audiencia del producto. La aleatoriedad ha tratado de ser minimizada mediante: aumento de los costes de publicidad y distribución, estandarización cultural,...



## 5d Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios (PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA OFERTA CULTURAL)

El Servicio Cultural Municipal:

- Elabora o adquiere productos y servicios culturales acordes con los estándares del sector.
- Comunica, publicita y suministra o promociona productos o servicios culturales a los usuarios/as/as actuales y potenciales a través de múltiples canales (centros de atención, atención telefónica, internet, etc.)
- Presta servicio de atención a los productos y servicios culturales (se asemeja al Servicio Postventa de algunas instituciones como la Universidad: por ejemplo, Servicio de Egresados cuyo objetivo es el seguimiento y apoyo de sus titulados una vez que finalizan una carrera universitaria).
- Atiende las necesidades de los usuarios/as/as durante todo el proceso de prestación del servicio cultural.

## 5e Gestión y mejora de las relaciones con los/las clientes (ATENCIÓN A LOS CIUDADANOS/AS)

El Servicio Cultural Municipal:

- Determina y satisface los requisitos de los usuarios/as fruto del contacto habitual con ellos y ellas.



Es constatable que el mundo de los productos culturales es un campo muy peculiar de la producción industrial. Para los estudiosos del nuevo capitalismo, el mundo de las industrias culturales ha resultado totalmente atípico en un aspecto tan sencillo como la fijación del precio de la mercancía cultural. A. MOLES ha dejado entrever cuatro posibles factores para la valoración de las mercancías culturales:

- Valor de los materiales utilizados y de los gastos necesarios para la realización de la obra.
- El tiempo de la concepción del producto: en este tiempo intervienen dos tiempos diferentes: el tiempo de la concepción (reflexión, maduración, definición y elaboración de la idea antes de su formulación) y el tiempo de la formulación.

- El tiempo de embalaje o moldeado de la idea.
- Excedente de complejidad.

Evidentemente, en este campo más que en otros, el mercado puede subestimar o sobrestimar el producto. Las distancias entre los precios de producción y los precios del mercado se explican a través de la Ley capitalista del Valor.

Además, la Administración pública, cuando trabaja con productos y servicios culturales, introduce el factor distorsionante del llamado "precio político" (reducción del precio de una actividad con usuarios/as limitados a partir de los impuestos del conjunto de la ciudadanía).

- Gestiona la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas.
- Se implica de manera proactiva con los/las clientes para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.
- Hace el seguimiento de la ejecución de productos y servicios culturales, al servicio de atención al cliente y a otros contactos con los mismos, para determinar los niveles de satisfacción con los productos, servicios y otros procesos de suministro /promoción y de servicio de atención al cliente.
- Se esfuerza por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de entrega, promoción y de atención al usuario/a.
- Emplea las encuestas periódicas y otras formas de recogida estructurada de datos, así como los datos obtenidos de los contactos habituales, para determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios/as/ en su relación con la organización.
- Asesora a los usuarios/as sobre el uso responsable de los servicios y productos culturales.

## 6. EXCELENTE EN CUANTO AL RESULTADOS EN LOS/LAS CLIENTES.

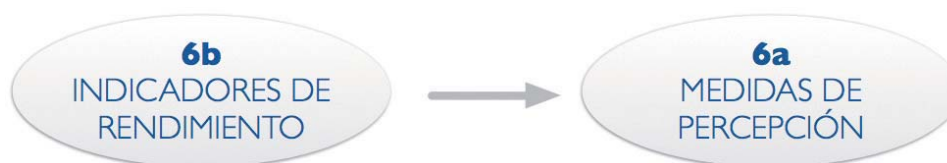


Figura tomada de: MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCIA ([http://www.forpas.us.es/cursos/07053\\_practico\\_de\\_calidad/Modelo%20EFQM%20Junta%20Andaluc%C3%ADa%202005.pdf](http://www.forpas.us.es/cursos/07053_practico_de_calidad/Modelo%20EFQM%20Junta%20Andaluc%C3%ADa%202005.pdf))

### 6a Medidas de percepción.

El Servicio Cultural Municipal obtiene información fiable de la percepción que los usuarios/as tienen del Servicio (mediante encuestas, grupos de análisis, felicitaciones y quejas) y las cuantifica y valora. Los aspectos que se suelen medir son los siguientes:

- Imagen general del Servicio: accesibilidad, transparencia, flexibilidad, comportamiento proactivo, capacidad de respuesta, equidad, cortesía y empatía.
- Productos y servicios culturales: la apreciación que se tiene de su grado de calidad y forma de ofertarlo a los usuarios/as

- Apoyo y atención a los productos y servicios culturales: Profesionalidad, capacidad y conducta de las personas de la organización / Información y asesoramiento sobre los productos y servicios culturales / Documentación pública (folletos, carteles, programas de mano, Web) en la que se reflejan las condiciones de las ofertas culturales realizadas / Tratamiento de quejas y reclamaciones y su tiempo de respuesta /Garantías de los productos y servicios ofrecidos.
- Fidelidad: Intención de utilizar nuevamente el producto o servicio /Voluntad de utilizar otros productos y servicios de la organización /Voluntad de elogiar o recomendar el Servicio Cultural
- Perfil medioambiental: saber si existe la percepción o no de haber generado impactos ambientales durante la prestación del servicio.

## **6b Indicadores de rendimiento.**

El Servicio Cultural Municipal toma medidas internas que utiliza para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos.

Estas mediciones pueden hacer referencia a:

- Imagen externa: Número de premios y reconocimientos otorgados por clientes / Cobertura en prensa (impacto en Medios de Comunicación)
- Productos y servicios: Competitividad/en su defecto, relación calidad-precio (aunque este aspecto no es fiable en la administración cultural local por la distorsión ya comentada del llamado “precio político” -la actividad se paga directamente en taquilla e indirectamente con los impuestos-, índices de defectos, errores o rechazos -por ejemplo actividades suspendidas-, compromisos y Garantías en los productos y servicios( por ejemplo, evaluación de las Cartas de Servicios), quejas y reclamaciones, tiempos y plazos del Servicio.
- Apoyo y atención a los productos y servicios culturales: tratamiento de quejas y reclamaciones / índices de respuesta.
- Fidelidad: Duración de la relación con el usuario/a, cuando proceda (política de abonados/as y suscriptores) / número de quejas, reclamaciones, felicitaciones y elogios / aumento/disminución del nº de usuarios/as, según proceda.

## 7. EXCELENTE EN CUANTO LOS RESULTADOS EN LAS PERSONAS.

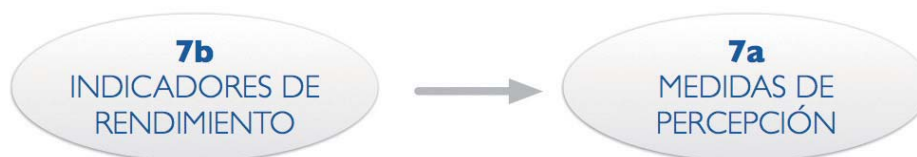


Figura tomada de: MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCIA ([http://www.forpas.us.es/cursos/07053\\_practico\\_de\\_calidad/Modelo%20EFQM%20Junta%20Andaluc%C3%ADa%202005.pdf](http://www.forpas.us.es/cursos/07053_practico_de_calidad/Modelo%20EFQM%20Junta%20Andaluc%C3%ADa%202005.pdf))

**ACLARACIÓN** En un Servicio Cultural Municipal todo lo relacionado con los trabajadores/as del Servicio no suele depender exclusivamente del propio Servicio Cultural sino que viene dado por las políticas que desarrolle en este aspecto el Servicio de Personal del propio Ayuntamiento. No obstante, aspectos como la comunicación y otros similares sí son susceptibles de ser abordados desde el propio Servicio

### 7a Mediciones de percepción

El Servicio Cultural Municipal y el Ayuntamiento obtienen información fiable de la percepción que sus trabajadores/as y sus colaboradores/as tienen del Servicio (mediante encuestas, grupos de análisis, felicitaciones y quejas) y las cuantifican y valoran. Los aspectos que se suelen medir son los siguientes:

- Motivación:
  - Desarrollo de carreras profesionales. - Comunicación. - Delegación y asunción de responsabilidades. - Igualdad de oportunidades. - Implicación. - Liderazgo. - Oportunidades para aprender y lograr objetivos.
  - Reconocimiento. - Establecimiento de objetivos y evaluación del desempeño. - Valores, misión, visión, política y estrategia de la organización.
  - Formación y desarrollo.
- Satisfacción:
  - Sistema administrativo de la organización. - Condiciones de empleo.
  - Instalaciones y servicios. - Condiciones de higiene y seguridad. - Seguridad del puesto de trabajo. - Salario y beneficios. - Relaciones entre personas del mismo nivel laboral. - Gestión del cambio. - Política e impacto medioambiental de la organización. - Papel de la organización en la comunidad y sociedad en general. - Entorno de trabajo.

## 7b Indicadores de rendimiento.

El Servicio Cultural Municipal y el Ayuntamiento toman mediciones internas que utilizan para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes externos.

Estas mediciones pueden hacer referencia a:

- Logros:
  - Competencias necesarias frente a competencias existentes. - Productividad. - Índices de éxito de la formación y el desarrollo a la hora de alcanzar los objetivos fijados. - Reconocimientos y premios externos.
- Motivación e implicación:
  - Implicación en equipos de mejora. - Implicación en programas de sugerencias. - Niveles de formación y desarrollo. - Efectos beneficiosos y medibles del trabajo en equipo. - Reconocimiento a personas y equipos. - Índices de respuesta a las encuestas de empleados/as. - Índices de absentismo y bajas por enfermedad. - Índices de accidentes. - Quejas y reclamaciones. - Selección de personal. - Rotación del personal y fidelidad. - Huelgas. - Utilización de las instalaciones y beneficios que ofrece la organización.
- Servicios que la organización proporciona a las personas que la integran:
  - Exactitud y precisión de la administración de personal. - Eficacia de la comunicación. - Rapidez de respuesta a las peticiones. - Evaluación de la formación.

## 8. EXCELENTE EN CUANTO A LOS RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.

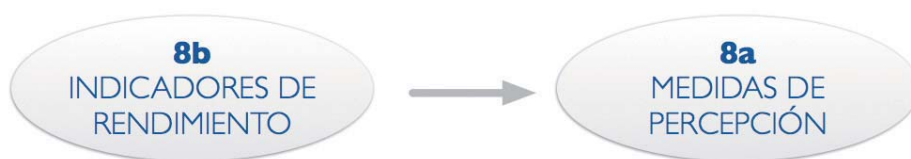


Figura tomada de: MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCIA ([http://www.forpas.us.es/cursos/07053\\_practico\\_de\\_calidad/Modelo%20EFQM%20Junta%20Andaluc%C3%ADa%202005.pdf](http://www.forpas.us.es/cursos/07053_practico_de_calidad/Modelo%20EFQM%20Junta%20Andaluc%C3%ADa%202005.pdf))

**ACLARACIÓN:** En un Servicio Cultural Municipal el criterio 8 (RESULTADOS EN LA SOCIEDAD) que, en una empresa claramente se relaciona con la llamada RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA, se entremezcla y superpone con el criterio 6 de RESULTADOS EN LOS/LAS CLIENTES y con el criterio 9 RESULTADOS CLAVES (LOGROS). Ésta es una de las grandes inconsistencias, aún

no abordadas que sepamos en la adaptación del EFQM para Servicios Públicos. Es decir, lo que para una empresa son RESULTADOS EN LA SOCIEDAD, en un Servicio Público de estas características, claramente son RESULTADOS CLAVES (LOGROS).

## 8a Mediciones de percepción.

Estas mediciones se refieren a la percepción que tiene la sociedad del Servicio Cultural Municipal y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades de la Administración. Algunas de las mediciones que aparecen en este subcriterio (“Mediciones de percepción”) resultan también aplicables al subcriterio 8b (“Indicadores de rendimiento”), y viceversa.

Estas mediciones pueden hacer referencia a:

- Imagen general:
  - Receptividad: Como generadora de empleo y como miembro responsable de la comunidad.
- Actividades como miembro responsable de la sociedad:
  - Difusión de información relevante para la comunidad. - Política de igualdad de oportunidades. - Incidencia en la economía local, nacional y mundial. - Relaciones con autoridades y órganos relevantes. - Comportamiento ético.
- Implicación en las comunidades donde opera:
  - Implicación en la educación y la formación. - Implicación de las entidades de la comunidad en actividades relevantes de la organización. - Apoyo a la salud y al bienestar. - Trabajo voluntario y patrocinios.
- Actividades encaminadas a reducir y evitar las molestias y daños provocados por sus actividades y durante el ciclo de vida de sus productos y servicios.
  - Riesgos para la salud y accidentes. - Ruidos y olores. - Riesgos para la seguridad. - Contaminación y emisiones tóxicas. - Evaluación medioambiental de las actividades y de los ciclos de vida.
- Información sobre las actividades de la organización que contribuyen a la preservación y mantenimiento de los recursos: Impacto ecológico. Reducción y eliminación de residuos y embalajes. Sustitución de materias primas y otros materiales necesarios para elaborar los productos. Utilización de los suministros de gas, agua, electricidad, etc. Reciclado.

## 8b Indicadores de rendimiento.

Son mediciones internas que utiliza el Servicio Cultural Municipal para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad.

Estas Mediciones pueden hacer referencia a:

- Relaciones con las autoridades y órganos en cuestiones como:
  - Certificaciones. - Permisos y autorizaciones administrativas. - Planificación. - Autorizaciones para el lanzamiento de productos o servicios.
- Felicitaciones y premios recibidos:
  - Cartas de reconocimiento o premios y reconocimientos externos.
  - Intercambio de información sobre buenas prácticas, auditorías, inspecciones e informes públicos en el ámbito de la Responsabilidad Social.

## 9. EXCELENTE EN CUANTO A LOS RESULTADOS CLAVES (LOGROS).



Figura tomada de: MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCIA ([http://www.forpas.us.es/cursos/07053\\_practico\\_de\\_calidad/Modelo%20EFQM%20Junta%20Andaluc%C3%ADa%202005.pdf](http://www.forpas.us.es/cursos/07053_practico_de_calidad/Modelo%20EFQM%20Junta%20Andaluc%C3%ADa%202005.pdf))

### 9a Resultados Clave del Rendimiento de la Organización.

Algunas de las mediciones que aparecen en este subcriterio (“Resultados Clave del Rendimiento de la Organización”) resultan también aplicables al subcriterio 9b (“Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización”) y viceversa.

Estas mediciones son los resultados clave definidos por el Servicio Cultural Municipal y acordados en su política y estrategia.

Los resultados económicos y financieros pueden incluir:

- Cumplimiento de los presupuestos.
- Auditoría de cuentas, incluidos ingresos, subvenciones y gastos.
- Rentabilidad de las inversiones.
- Superávit, beneficios o déficit, según proceda.

**ACLARACIÓN:** En un Servicio Cultural Municipal la fijación de los resultados no económicos es el verdadero punto fuerte de este apartado de RESULTADOS CLAVES (logros) ya que en él se deben recoger todos los resultados relacionados con el impacto cultural en la comunidad, el impacto educativo, el impacto mediático y el impacto en la cohesión social.

Los resultados no económicos pueden incluir:

- Resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos
- Tiempo de lanzamiento de nuevos productos y servicios.
- Índices de éxito, definidos en función de la misión y visión.
- Volúmenes de gestión.
- Cumplimiento de la legislación y los códigos de conducta o de buenas prácticas.
- Resultados de las auditorías e inspecciones reglamentarias.
- Rendimiento de los procesos.

## **9b Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización**

Son las mediciones operativas que utiliza el Servicio Cultural Municipal para supervisar y entender los procesos así como para predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma.

Estas mediciones pueden hacer referencia a mediciones:

- Económicas y financieras:
  - Tesorería, calendario y períodos medios de pagos
  - Costes de mantenimiento.
  - Costes de los proyectos.
- No financieras:
  - Procesos (rendimiento, evaluaciones, innovaciones, duración de los ciclos).
  - Recursos externos, incluidas las alianzas (rendimiento de los proveedores, precios de los proveedores, número y valor añadido de las alianzas, número y valor añadido de las mejoras conjuntas logradas con los asociados).
  - Edificios, equipos y materiales (índices de defectos, rotación de inventarios, uso).
  - Tecnología (ritmo de innovación, valor de la propiedad intelectual, patentes, royalties).

- Información y conocimiento (accesibilidad, integridad, valor del capital intelectual).
- Porcentaje de recursos contencioso-administrativos fallados a favor del demandante.
- Porcentaje de resoluciones adoptadas por silencio positivo.

## **5.2.- Simulación: Descripción de un Servicio Cultural Municipal estándar en función del modelo EFQM a partir de evidencias e incluyendo puntuación.**

Esta simulación es una adaptación realizada a la medida para esta Guía a partir de: *Guía de Autoevaluación para la Administración Pública. Modelo EFQM de Excelencia* ([http://www.aeval.es/comun/pdf/Guia\\_EFQM\\_corta\\_04\\_06.pdf](http://www.aeval.es/comun/pdf/Guia_EFQM_corta_04_06.pdf))

**NOTA INICIAL:** Aunque el modelo intenta no puntuar con 0 ningún subcriterio, se ha utilizado esta puntuación en algún caso para mostrar una determinada situación del Servicio.

### **I.- LIDERAZGO**

**Ia Los/las responsables políticos y técnicos del Ayuntamiento no han desarrollado la misión, visión, valores y principios éticos y no actúan como modelo de referencia de una cultura de Organización.**

- No existe definición de Principios ni Valores, sólo el estricto cumplimiento de la legislación vigente y normas aplicables.
- No desarrollan la misión, visión y cultura de la organización.

**Puntuación: 5**

**Ib Los/las responsables políticos y técnicos del Ayuntamiento no se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización**

- No se dispone de un Sistema de Gestión que despliegue la Estrategia/ Presupuesto hacia objetivos operativos y cuantificables.
- No existen mediciones de resultados.
- No existe un registro histórico que permita ver la evolución de objetivos y resultados.

**Puntuación: 5**

**Ic Los/las responsables políticos y técnicos del Ayuntamiento interactúan con clientes, asociados y representantes de la sociedad.**

- Sólo se atienden las solicitudes y quejas y sugerencias.
- Se corrigen errores y apoyan acciones de mejora y de preservación medioambiental.

**Puntuación: 10**

**Id1 Los/las responsables políticos y técnicos del Ayuntamiento mantienen una comunicación medianamente fluida entre las personas de la organización.**

- Los canales de comunicación son, normalmente, de carácter descendente.
- La comunicación es eminentemente individual.

**Puntuación: 10**

**Id2 Los/las responsables políticos del Ayuntamiento no ayudan para conseguir objetivos ni facilitan la participación en equipos de mejora.**

- Los políticos/as no colaboran con el equipo técnico en materia de gestión.
- No desarrollan un clima laboral que permita la innovación y la mejora.
- Las acciones sólo van orientadas a la corrección de errores.
- No se realizan reconocimientos personales por su contribución y participación en acciones de mejora.

**Puntuación: 10**

**Ie El equipo responsable de la gestión y funcionamiento no impulsa cambios necesarios para la adecuación de la organización.**

- No se identifican los cambios necesarios en el modelo de la organización y sus relaciones externas.
- Los cambios producidos son relativos a la detección de errores.
- Los recursos y comunicación de los cambios son escasos o inexistentes.

**Puntuación: 5**

## **2.- POLÍTICA Y ESTRATEGIA .**

### **2a La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas básicas de los grupos de interés.**

- No se efectúa recogida y análisis de información para definir los mercados y segmentos de mercado en los que opera la organización tanto en la actualidad como en el futuro.
- La información es escasa y de elaboración propia.

**Puntuación: 10**

### **2b La política y estrategia se basa en la legislación aplicable.**

- No se tienen recogidos resultados de mediciones anteriores.
- No se recogen ni analizan los datos relativos a indicadores socioeconómicos y demográficos del ámbito municipal.
- Inexistencia de información sobre la aplicabilidad de las nuevas tecnologías y su impacto en la productividad.

**Puntuación: 5**

### **2c La política y estrategia no se desarrolla, revisa y actualiza.**

- El Plan operativo obedece a criterios de resultados.
- Se consideran necesidades importantes las que provienen de la Dirección.
- Se procura un cierto equilibrio entre las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés.

**Puntuación: 20**

### **2d Los procesos clave no están definidos ni identificados.**

- Los Procesos Clave no están definidos ni identificados y no tienen designado a ningún responsable.
- Existe una división de tareas y responsabilidades pero no están asociadas a Procesos.
- El personal no conoce los Objetivos Individuales ni contribuyen a los Objetivos Generales de la Organización.

**Puntuación: 10**

### **3.- PERSONAS.**

#### **3a Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos recogidas estrictamente por la Ley.**

- El Ayuntamiento posee un Plan específico de Personal.
- El Plan de Gestión de Personal del Servicio no se encuentra alineado con el Plan Operativo del Ayuntamiento.
- Las políticas de selección y contratación de Personal cumplen normalmente con la legislación vigente.

**Puntuación: 15**

#### **3b Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización emanadas de la Ley.**

- Existe una descripción de los puestos de trabajo.
- No se evalúan los conocimientos y habilidades del Personal asegurando la adecuación a las necesidades de los puestos de trabajo.
- No se desarrollan planes de formación.
- No se evalúa el rendimiento personal ni se ayuda a mejorarlo.

**Puntuación: 10**

#### **3c Escasa implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.**

- Escasa autonomía a la hora de presentación de iniciativas y sugerencias de mejora.
- No se fomenta el trabajo en grupo.
- Nula estimulación a ser independientes y asumir responsabilidades.
- El personal se encuentra sometido a un riguroso control.

**Puntuación: 5**

#### **3d Escaso diálogo entre las personas y la organización.**

- No se identifican las necesidades de comunicación.
- La comunicación es de tipo formal y de carácter descendente.

**Puntuación: 10**

**3e Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.**

- Alinea los temas de remuneración, traslados y otros asuntos laborales con la política y estrategia dentro de los límites marcados por las políticas de la Administración Pública.
- No existe un reconocimiento a las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.
- En los aspectos medioambientales, de instalaciones etc., se atiende a la legislación y normativa vigentes.

**Puntuación: 10**

**4.- ALIANZAS Y RECURSOS.**

**4a Gestión de las alianzas externas.**

- Se identifican las organizaciones más importantes con las que se relaciona y las áreas de posible colaboración.
- Se desarrollan acuerdos de colaboración orientados al beneficio mutuo.

**Puntuación: 25**

**4b Gestión de los recursos económicos y financieros.**

- Se han identificado y evaluado las posibles fuentes de financiación.
- Se elabora un presupuesto anual.
- Revisión periódica del Presupuesto.

**Puntuación: 30**

**4c Gestión de los edificios, equipos y materiales.**

- No existe un plan de mantenimiento. Sólo se arreglan las averías.
- Existe un presupuesto específico para las labores de reparación y mantenimiento de las instalaciones.
- Se cumple la legislación medioambiental y de residuos.

**Puntuación: 10**

**4d Gestión de la tecnología.**

- Instalaciones y tecnología tradicionales.
- El presupuesto incluye algunas partidas de inversiones y tecnología.
- El nivel de dotación de tecnología e instalaciones se considera en la media-baja del ámbito municipal.

**Puntuación: 15**

#### **4e Gestión de la información y del conocimiento.**

- No se identifican y analizan las necesidades de información de los Grupos de Interés.
- Se disponen de escasos medios para obtención de información.
- Se dispone de un sistema de seguridad para la tecnología de la información como antivirus, copias de seguridad, etc.

**Puntuación: 10**

### **5.- PROCESOS.**

#### **5a1 Diseño y gestión sistemática de los procesos.**

- Los Procesos Clave no están definidos o no son conocidos por el Personal.

**Puntuación: 0**

#### **5a2 Sistemas de medición que permiten establecer objetivos de rendimiento y evaluar los resultados obtenidos, así como identificar procesos que son comunes a otras Áreas Municipales.**

- No existen sistemas de medición o indicadores que establezcan objetivos de rendimiento.
- Se han identificado procedimientos comunes con otras Áreas municipales.

**Puntuación: 10**

#### **5b Revisión de Procesos**

- No se revisa la eficiencia de los Procesos al no estar definidos.
- Se actúa por excepción cuando los resultados son malos.

**Puntuación: 10**

#### **5c1 Recogida de información de los/las clientes a la hora de definir los nuevos servicios.**

- Para desarrollar nuevas prestaciones de servicios se tienen en cuenta, esporádicamente, informaciones procedentes de la demanda de los Grupos de Interés.
- Las prestaciones de servicios que se realizan están en la media del resto de Servicios Municipales.

**Puntuación: 10**

### **5c2 Gestión y mejora de las relaciones con los/las clientes.**

- Se recaba información verbal procedente de los diferentes Grupos de Interés sin darle tratamiento.
- Las mejoras y modificaciones de las prestaciones de servicios apenas recogen las sugerencias y medidas de satisfacción de los diferentes Grupos de Interés.

**Puntuación: 10**

### **5d Las prestaciones del Servicio que ofrece responden a las especificaciones de su diseño.**

- El Servicio posee algunos procedimientos de control para asegurar la conformidad de sus prestaciones.
- En casos de fallos de calidad o cumplimiento, se disponen de escasos medios y acciones para su corrección.

**Puntuación: 20**

### **5e Canales de comunicación con los usuarios/as.**

- Existen escasos canales de comunicación para la transmisión de opiniones, necesidades y expectativas.
- Se registran las quejas y sugerencias.

**Puntuación: 10**

## **6.- RESULTADOS EN LOS/LAS CLIENTES.**

### **6a1 Medidas de percepción**

- Existen escasas medidas de percepción de usuarios/as u otras organizaciones a las que se presta servicios.
- El Servicio tiene definido el tipo de usuario a quien se le facilita la prestación.

**Puntuación: 10**

### **6a2 Indicadores de rendimiento.**

- No se realizan encuestas de satisfacción sólo por la vía de quejas y sugerencias.

**Puntuación: 10**

**6a3 Definición de objetivos.**

- No están definidos los objetivos.
- En caso de fallos, no se identifican las causas.

**Puntuación: 5**

**6a4 Comparación de índices de satisfacción con otros Servicios Municipales u otras organizaciones que presten servicios.**

- No se dispone de datos de indicadores de satisfacción de los Grupos de Interés a quien se presta servicio.

**Puntuación: 0**

**6b1 Identificación y selección de procesos que influyen en el grado de satisfacción de los Grupos de Interés.**

- Existen ciertos indicadores pero no están correlacionados.

**Puntuación: 10**

**6b2 Objetivos marcados y medición de resultados.**

- No hay objetivos o éstos no se cumplen.

**Puntuación: 0**

**6b3 Comparación de resultados.**

- No se preocupa de obtener datos sobre indicadores internos que influyen en la satisfacción de los usuarios/as.

**Puntuación: 0**

**7.- RESULTADOS EN LAS PERSONAS.**

**7a1 Información sobre el grado de satisfacción del Personal del Servicio**

- No se realizan encuestas de satisfacción sólo por la vía de quejas y sugerencias.

**Puntuación: 10**

**7a2 Marcación de objetivos y medición de los resultados sobre el grado de satisfacción del Personal.**

- No hay objetivos o éstos no se cumplen.

**Puntuación: 5**

**7a3 Comparación de grado de satisfacción del Personal con otras Áreas Municipales.**

- No se dispone de datos de indicadores de satisfacción del Personal del Servicio con respecto a otras Área Municipales.

**Puntuación: 5**

**7b1 Relación de los índices de satisfacción del Personal del Servicio con procesos.**

- Se han identificado algunos procesos que influyen en el grado de satisfacción del Personal pero no están relacionados.

**Puntuación: 10**

**7b2 Marcación de objetivos y medición de los resultados sobre los indicadores de los procesos.**

- No hay objetivos o éstos no se cumplen.

**Puntuación: 0**

**7b3 Comparación de resultados de los indicadores con otras Áreas Municipales.**

- No se dispone de resultados de indicadores del Personal del Servicio con respecto a otras Área Municipales.

**Puntuación: 0**

**8.- RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

**8a Medidas y niveles de percepción.**

- Sólo se realizan encuestas de forma ocasional.

**Puntuación: 10**

**8b1 Correlación de los índices de percepción social con indicadores de procesos que existan correspondencia.**

- El Servicio ha identificado los procesos internos que influyen en el grado de percepción de la Sociedad. En caso de incumplimiento se analizan las causas y se corrigen.

**Puntuación: 25**

**8b2 Comparación de índices de percepción social con los de otras unidades municipales.**

- Se dispone de datos generales. La información sirve como referencia para la definición de los propios objetivos.

**Puntuación: 25**

## **9.- RESULTADOS CLAVES (LOGROS) .**

### **9a1 Definición de objetivos y medición de los Resultados.**

- Se miden los resultados económicos.
- En caso de incumplimiento, se analizan las causas y se corrige.

**Puntuación: 20**

### **9a2 Evolución de Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización.**

- Están definidos objetivos a nivel de los principales resultados económico-financieros.
- Valores aceptables en la mayoría de ellos.
- Algunos son crecientes.
- En caso de incumplimiento se analizan las causas y se corrigen.

**Puntuación: 20**

### **9a3 Comparación de los Resultados Clave con otras dependencias Municipales.**

- Los Resultados Clave están en la media del resto de unidades.

**Puntuación: 10**

### **9b1 Definición de objetivos y medición de otros resultados correspondientes a Procesos de Soporte que contribuyen a la consecución de los Procesos Clave.**

- Se miden los resultados de los procesos más relevantes.

**Puntuación: 10**

### **9b2 Evolución de los indicadores de los Procesos de Soporte**

- Los objetivos definidos de la mayoría de Procesos de Soporte obtienen valores aceptables.

**Puntuación: 10**

### **9b3 Identificación de causas por resultados adversos.**

- Se detectan las desviaciones pero sólo se analizan si el impacto en el funcionamiento del servicio es relevante.

**Puntuación: 10**

#### **9b4 Comparación de los indicadores de Procesos de Soporte con otras unidades municipales.**

- No se han fijado niveles de correspondencia con otras unidades municipales.
- Alguna comparación está en la media del resto.

**Puntuación: 0**

CRITERIOS	PUNTOS MÁXIMOS EFQM	VALORACIÓN	VALORACIÓN PONDERADA (PUNTOS EFQM)
1.- Liderazgo	100	7,5	7
2.- Política y Estrategia	80	11,3	9
3.- Personas	90	10	9
4.- Alianzas y Recursos	90	18	16
5.- Procesos	140	11	15
6.- Resultados en los/las clientes	200	5,5	11
7.- Resultados en las Personas	90	5,8	5
8.- Resultados en la Sociedad	60	21,3	13
9.- Resultados Clave	150	12,1	18
TOTAL	1000	103,8	104

#### **EXPLICACIÓN DE LA PUNTUACIÓN OBTENIDA:**

La valoración asignada a cada criterio es la media aritmética de cada subcriterio.

La VALORACIÓN PONDERADA (PUNTOS EFQM) se corresponde con la multiplicación de cada valoración con su factor de ponderación (establecido por el modelo).