

6. Materiales auxiliares de trabajo

NOTA:

La Guía está estructurada de tal forma que si se quiere realizar una inmersión directa en ella sin leer o conocer su fundamentación teórica o anexos, se puede hacer a través del sombreado que aparece en el lomo de la misma.

6.1 Esquema del Informe de Autoevaluación: PROPUESTA ORIENTATIVA DE INFORME DE AUTOEVALUACIÓN SURGIDO DEL CUESTIONARIO PERFIL V4.0.

SERVICIO CULTURAL MUNICIPAL

Fechado y firmado por el Secretario/a Comité de Autoevaluación.

El informe deberá contener obligatoriamente los siguientes elementos:

0. Tabla de Contenidos.
1. Datos Generales de la Autoevaluación.
 - 1.1. Unidad o Servicio evaluado:
 - 1.2. Fecha comienzo evaluación:
 - 1.3. Equipo evaluador.
 - 1.4. Comentarios, sugerencias y valoración personal del proceso de autoevaluación según el modelo EFQM y su utilidad para la mejora del Servicio.
 - 1.5. Contexto institucional: En este apartado se detallan todos los programas y aspectos que han tenido incidencia en la evaluación. Es recomendable introducir alguna información sobre el organigrama municipal y el encaje concreto del Servicio Cultural Municipal.
2. Datos Generales del Servicio Cultural Municipal: Breve descripción del mismo: antecedentes, personal, recursos materiales, funciones, organigrama, algunos datos de situación, trayectoria, etc. Podría contener al menos:
 - 2.1. Estructura y organigrama del Servicio.
 - 2.2. Equipamientos y recursos materiales disponibles.
 - 2.3. Recursos económicos (evolución presupuestaria de un ciclo de al menos cuatro años).
 - 2.4. Recursos Humanos (número de trabajadores y perfiles).
 - 2.5. Trayectoria histórica del Servicio (principales hitos internos y externos del Servicio Cultural).

- 2.6. Actividades y Servicios que ofrece.
- 2.7. Misión, Visión y valores del Servicio Cultural.
- 2.8. Segmentación de públicos y usuarios/as.
- 2.9. Objetivos del Servicio.
- 2.10. Entorno del Servicio.
3. Dossier de Evidencias: Numeradas para que puedan ser referenciadas en el texto del Informe.
4. Información Numérica y Gráfica sobre la Autoevaluación (La herramienta PERFIL facilita gran parte de esta información de forma estructurada y con despliegue gráfico).
5. Informe detallado a nivel de subcriterios (por cada subcriterio se realizará una justificación de la valoración dada al mismo. Debe ser detallada pero no superar nunca el A4 de dimensiones, un listado de puntos fuertes y un listado de áreas de mejora).
 - 5.1. Criterio 1. Liderazgo.
 - 5.2. Criterio 2. Política y Estrategia.
 - 5.3. Criterio 3. Personas.
 - 5.4. Criterio 4. Alianzas y Recursos.
 - 5.5. Criterio 5. Procesos.
 - 5.6. Criterio 6. Resultados en los/las clientes.
 - 5.7. Criterio 7. Resultados en las Personas.
 - 5.8. Criterio 8. Resultados en la Sociedad.
 - 5.9. Criterio 9. Resultados Clave.

6.2 Esquema de Informe de EVALUACIÓN EXTERNA.

El Club de Excelencia en la Gestión contempla los siguientes elementos mínimos en el INFORME DE EVALUACIÓN EXTERNA:

Datos Generales de la Evaluación Externa: Detalla quién ha realizado la Evaluación Externa y valora el proceso de evaluación en global.

Análisis crítico de las Evidencias.

Programa de la visita: Se detalle con un amplio grado de detalles el programa de la visita, las incidencias, las reuniones, sus asistentes, etc.

Informe numérico. Validación: Se detallan las puntuaciones finales obtenidas y se realiza un comentario sobre esta valoración

Resumen comparativo de puntuaciones: aportado en gran parte por el propio PERFIL

Criterio 1. Liderazgo

Criterio 2. Política y Estrategia

Criterio 3. Personas

Criterio 4. Alianzas y Recursos

Criterio 5. Procesos

Criterio 6. Resultados en los/las clientes

Criterio 7. Resultados en las Personas

Criterio 8. Resultados en la Sociedad

Criterio 9. Resultados Clave

Priorización de las áreas de mejora a criterio del equipo evaluador

El informe se despliega del siguiente modo:

- Por cada criterio se realiza un comentario general sobre el mismo y se localizan los puntos fuertes y áreas de mejora prioritarias para el/la evaluador/a externo.
- Por cada subcriterio se valida la puntuación dada por el Comité de Autoevaluación.

6.3 Propuesta de Esquema/Ficha del Plan de Mejora surgido del proceso

Una vez seleccionadas y priorizadas las áreas de mejora que se van a abordar en nuestro PLAN DE MEJORA (recordemos que dado que los recursos humanos, materiales y económicos son limitados no es conveniente un Plan de Mejora que trate de mejorar todas las áreas de mejora). De este proceso de reflexión y consenso podría salir una tabla similar a ésta:

Número	Área de mejora	Subcriterio o Subcriterios desde los que nace	Concreción de cómo alcanzar la mejora (líneas de acción)
1.			
2.			
3.			

Cuando este cuadro esté consensuado, cada línea de acción debe concretarse mediante una ficha que detalle lo siguiente:

Número de la línea de acción.

Descripción de la acción que se propone emprender.

En qué área de mejora está encuadrada o en qué áreas (a veces una línea de acción puede servir para mejorar en varias áreas).

Fecha de inicio y finalización de la línea de acción.

Responsable de esta línea de acción.

Indicadores (se recomiendan al menos dos: uno que valore el proceso de materialización de la línea de acción y otro -obligatorio- que mida la ejecución de la misma).

Recursos humanos necesarios para ejecutar la línea de acción.

Recursos económicos necesarios para ejecutar la línea de acción.

Si implicara aprobación de algún órgano municipal, indicarlo.

Si afecta a otras unidades del Ayuntamiento.

6.4 Cómo funciona la herramienta PERFIL.

CUESTIONARIO DE INICIACIÓN PERFIL 4.0

(Síntesis realizada a partir de: DEMO del Club de Excelencia en la Gestión y de: DUARTE BARRIONUEVO, Miguel y MÁRQUEZ PÉREZ, Aurora. Aplicación de la Herramienta Perfil, para la evaluación según la EFQM (<http://www.aab.es/pdfs/jba14/DuarteMarquez.pdf>).

ACLARACIÓN PARA EL FUTURO:

Esta Guía tendrá la posibilidad futura de pasar a la versión PERFIL 5.0, desarrollada por el Club de Excelencia en la Gestión y que proporciona las siguientes mejoras sobre la versión 4.0:

Entorno de trabajo vía web.

Mayor libertad y capacidad (nº de cuestionarios, evaluadores/as, evidencias...).

Más funcionalidad para el consenso.

Generación de informes en PDF.

Visualización del proyecto.

Biblioteca del proyecto.

Exportación de datos a Office.

¿QUÉ ES LA HERRAMIENTA PERFIL.

- Software desarrollado por el Club de Gestión de la Calidad cuyo objeto es servir de vehículo para facilitar el proceso de Evaluación de una Organización.
- La innovadora interfaz de análisis gráfico de Perfil V 4.0 captura los datos de la autoevaluación y expone, en tiempo real, los resultados en un variado segmento de representaciones tanto numéricas como gráficas.
- Lleva a cabo autoevaluaciones en organizaciones mediante un cuestionario desarrollado de acuerdo a los requerimientos del Modelo E.F.Q.M. de Excelencia, el cual facilita y simplifica el autodiagnóstico.
- Aplicación realizada en base de datos.
- Herramienta de guía y soporte a la Metodología de Autoevaluación por Cuestionario.
- Permite la opción de la elaboración de Informes de Posicionamiento mediante la alimentación del resultado en la base de datos del CEG y la EFQM, obteniéndose de esta forma comparaciones con organizaciones tanto españolas como europeas.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA HERRAMIENTA PERFIL.

- **Cuestionario y Escalas.** El Cuestionario ha sido desarrollado de acuerdo a los requerimientos de la última edición del Modelo EFQM. de Excelencia. Las preguntas con sus correspondientes sugerencias recogen y traducen a un lenguaje claro los 9 criterios, 32 subcriterios y 174 posibles áreas a abordar de que se compone el mencionado Modelo.

Se han diseñado escalas adaptadas al sentido de cada pregunta y basadas en el concepto de incrementalidad exponencial, al tiempo que reflejan los conceptos del esquema lógico REDER©EFQM.

- **Inclusión de “Road Maps” (hojas de rutas) interactivos.** Perfil V 4.0 no sólo contiene la visión tradicional del Modelo EFQM, es decir, aquella que representa al mismo en su dimensión vertical con sus respectivos criterios, sino que incorpora además una visión horizontal del Modelo, que posibilita el contemplar a las organizaciones desde la perspectiva de sus Procesos Críticos, enfoque éste que debe caracterizar cualquier Modelo de Gestión actual, habida cuenta que en las organizaciones excelentes cada vez prima menos la pirámide jerárquica y más la Gestión por Procesos. De esta forma, frente a la metodología tradicional de completar el cuestionario criterio a criterio, Perfil V 4.0 aporta la característica de poder evaluar a las organizaciones centrándose en la lógica secuencial implícita en sus Procesos Críticos, representados por lo que se ha dado en llamar Ejes.

- **Integración de Preguntas y Sugerencias en la misma pantalla.** Las preguntas y sugerencias son presentadas en la misma pantalla, lo que facilita la claridad y comprensión de las mismas. De esta forma, el/la evaluador/a no se ve obligado a abandonar momentáneamente el cuestionario en busca de las claves que le ayuden a contestar cada pregunta, sino que contempla tanto la pregunta como las sugerencias de apoyo de forma simultánea.
- **Posibilidad de inclusión de Evidencias.** Antes de asignar una puntuación determinada a una pregunta concreta, cada evaluador/a debe basarla en evidencias que la justifiquen. De esta forma, la puntuación asignada queda respaldada por tales evidencias. Perfil V 4.0 cuenta con la utilidad de poder añadir las evidencias que avalan una puntuación dada. Esta inclusión se realiza de nuevo en la misma pantalla que alberga tanto las preguntas como las sugerencias, lo que hace aún más patente la clara vocación integradora de la herramienta.
- **Visualización de resultados en tiempo real.** Perfil V 4.0 aporta la capacidad de poder ir visualizando los resultados de la autoevaluación en tiempo real a medida que se van contestando las preguntas. De esta manera, el Evaluador/a tiene conciencia tanto del camino que va recorriendo, como de la coherencia de las puntuaciones asignadas tanto a Criterios Agentes como a Criterios de Resultados.
- **Presentación de resultados de forma numérica y gráfica.** Perfil V 4.0 permite la visualización de los resultados en una amplio segmento de representaciones, tanto numéricas como gráficas.
- **Identificación de Puntos Fuertes y Áreas de Mejora.** Siguiendo el proceso lógico de la Autoevaluación, Perfil V 4.0 no se limita a simplemente presentar los resultados obtenidos en la misma, sino que incorpora una plataforma que ayuda a las organizaciones a centrarse en la mejora continua. De esta forma, una vez confrontadas las autoevaluaciones de cada Evaluador/a y alcanzado un consenso a la luz de las distintas puntuaciones asignadas y evidencias aportadas, llega el momento de sacar a relucir los Puntos Fuertes de la organización y, más importante aún, sus Áreas de Mejora. A tal efecto, Perfil V 4.0 incluye una pantalla en la cual, a nivel subcriterio, podrán introducirse aquellos Puntos Fuertes más destacados, así como las Áreas de Mejora más prioritarias sobre las cuales haya que enfocarse.
- **Inclusión de Planes de Acción.** En la misma pantalla anterior y, a continuación de los Puntos Fuertes y Áreas de Mejora, existe la posibilidad de introducir los Planes de Acción asociados a esas Áreas de Mejora priorizadas a nivel subcriterio.
- **Matriz de Impactos - Planes de Acción vs. Áreas de Mejora.** Dado el hecho de que a un Área de Mejora determinada pueden corresponderle uno o más Planes de Acción asociados, y de que, análogamente, un Plan de Acción puede afectar a una o más Áreas de Mejora, Perfil V 4.0 aporta la novedad de la

incorporación de una Matriz de Impactos, donde se recogen las correspondencias o intersecciones existentes entre:

- Un Área de Mejora determinada y su/s Plan/es de Acción asociado/s.
 - Un Plan de Acción determinado y el/las Áreas de Mejora a la/s que afecta/n.
- **Opciones de Impresión.** La totalidad de las pantallas de la aplicación tienen la opción de ser impresas. Además existen cuatro tipos de opción de impresión de informes diferentes.
 - **Navegabilidad e Interfaz intuitivas.** El hecho de que Perfil V 4.0 cuente con tantas características y que éstas se encuentren materializadas en un número considerable de pantallas no es en modo alguno obstáculo para una navegación sencilla e intuitiva por los distintos módulos que componen la herramienta. Los botones de comando agrupados en una barra de herramientas única, las referencias cruzadas existentes entre las pantallas, los menús desplegados, los botones de opción, etc., permiten que pasar de un sitio a otro sea sólo cuestión de un “clic” de ratón. Al mismo tiempo, la amigable interfaz, los códigos de color asociados tanto a elementos como a puntuaciones, la disposición de los distintos módulos a pantalla completa (que evita la incomodidad de tener que desplazarse vertical y horizontalmente), la posibilidad de elección del tipo de gráfico, etc. contribuyen a que el proceso de llevar a cabo una Autoevaluación se convierta en algo más sencillo, interactivo y transparente.

NIVELES DE USUARIO EN LA HERRAMIENTA (PERFILES).

Perfil V 4.0 se presenta con tres niveles de usuario: Administrador/a, Coordinador/a y Evaluador/a.

Perfil V 4.0 introduce la innovación, con respecto a anteriores versiones, del nivel de usuario de Administrador/a que es la figura que gestiona y rige las características con las cuales se desarrollará el Proceso de Autoevaluación. A tal fin, el nivel de usuario Administrador incluye las funcionalidades específicas siguientes:

- Gestión de usuarios/as
- Crear nueva evaluación
- Eliminar evaluación
- Generación de evaluaciones autónomas e importar datos
- Selección de preguntas a evaluar
- Reabrir consenso
- Generar fichero CGC

Al frente del equipo de evaluadores/as se encontrará el/la coordinador/a, quien se encargará de dar coherencia al conjunto, de moderar el consenso, de analizar los resultados y de conducir la detección de Áreas de Mejora y la definición de los Planes de Acción asociados. A tal fin, el nivel de usuario Coordinador incluye las funcionalidades específicas siguientes:

- Generación de evaluaciones autónomas e importar datos
- Módulo de gestión del Consenso
- Análisis de resultados
- Puntos Fuertes, Áreas de Mejora y Planes de Acción
- Generar fichero CGC

El proceso de la evaluación propiamente dicho comienza con la identificación de la/s persona/s que se responsabilizarán de realizarla (el denominado Equipo Evaluador), preferiblemente elegidas entre aquéllos que, perteneciendo al propio personal de la organización, tengan una mayor visión global de la misma y se caractericen por un alto espíritu crítico y constructivo. A ellos está dirigido el nivel de usuario Evaluador. Cada Evaluador/a debe centrarse en contestar de forma objetiva a todas y cada una de las preguntas asignadas de las que consta el cuestionario, basando sus puntuaciones en las evidencias detectadas. A tal fin, el nivel de usuario Evaluador incluye las funcionalidades siguientes:

- Menú de inicio
- “Road Map” (Hoja de Ruta) - Modelo EFQM.
- “Road Map” (Hoja de Ruta) - Visión por Ejes
- Preguntas, Sugerencias y Escalas
- Resultados por preguntas, subcriterios y criterios
- Resultados totales
- Opciones de impresión
- Descripciones oficiales Modelo EFQM.
- Glosario de términos
- Exportar datos

FUNCIONES A PARTIR DE LA HERRAMIENTA.

Evaluador/a:

- Realizar el ejercicio de autoevaluación (cumplimentación del cuestionario), de forma individual o tutorizada.
- Trabajar en equipo con el resto de evaluadores/as para llegar a una evaluación consensuada de la organización.
- Colaborar en la redacción del Informe final de la autoevaluación.

Coordinador/a:

- Solucionar dudas planteadas por los evaluadores/as.
- Liderar la reunión de consenso.
- Colaborar en la redacción del Informe de Diagnóstico.
- Co-presentar el Informe Final a la Dirección.

FASES DEL PROCESO DE AUTOEVALUACIÓN EN LA HERRAMIENTA.

• **Autoevaluación individual.**

Objetivo: Complimentar el Cuestionario ampliando el conocimiento con la lectura de las sugerencias y puntuando de acuerdo a las escalas establecidas.

- Utilización de los “Road Maps” como referencia del orden de autoevaluación.
- Contestar cada pregunta del Cuestionario.
- Reflejar las evidencias asociadas a cada pregunta (útil para la reunión de consenso).
- Evitar preguntar a los otros evaluadores/as.
- Puntuar según esquema lógico REDER.

• **Preparación del consenso.**

Objetivo: Identificar las preguntas en las que existen sensibles discrepancias de apreciación por parte de los Evaluadores/as y preparar la reunión de consenso.

- El/la coordinador/a recoge las evaluaciones individuales de los Evaluadores/as junto con la relación de evidencias asociadas.
- Se decide el margen de discrepancia (diferencia entre las valoraciones más altas y más bajas –recomendado 25%-) y se contrastan las evaluaciones.
- Si la diferencia es igual o menor que dicho margen se calcula la media aritmética de todos los evaluadores/as.
- Por encima de ese margen la pregunta debe ser objeto de debate.

• **Moderación del consenso.**

- Diferenciación entre valoraciones máximas, mínimas e intermedias por cada una de las preguntas de las que consta el Cuestionario.
- Identificación de Máximos y Mínimos por cada una de las preguntas.

- Identificación de discrepancias.
- Posibilidad de modificar el margen de consenso establecido, en principio, en un 25%.
- Medias aritméticas por cada una de las preguntas.
- Posibilidad de modificar directamente dichas medias.
- Posibilidad de no considerar las valoraciones otorgadas por uno o varios miembros del Equipo Evaluador.

- **Plan de Mejora.**

Una vez confrontadas las autoevaluaciones de cada evaluador/a y alcanzado un consenso a la luz de las distintas puntuaciones asignadas y evidencias aportadas, se identifican:

- Puntos Fuertes.
- Áreas de Mejora.

6.5 Modelo de Ficha de Proceso.

PROCESO:	RESPONSABLE:
MISIÓN:	PROCEDIMIENTOS:
ALCANCE	Empieza:
	Termina
DESTINATARIOS/EXPECTATIVAS Y SERVICIOS (1):	
PROFESIONALES IMPLICADOS Y ACTIVIDADES (2)	
CRITERIOS DE CALIDAD (Teniendo en cuenta 1 y 2)	
RECURSOS NECESARIOS:	
PROCESOS DE SOPORTE:	
REGISTROS:	

6.6 Recomendaciones CEG sobre la visita del Comité de Evaluación Externa.

1. Objetivo

El objetivo de la visita a las instalaciones es:

- Comprobar que la memoria refleja de manera ajustada las prácticas de la organización.
- Aclarar aquellas partes de la memoria que pudieran considerarse confusas.
- Recabar nueva información de acuerdo con las reglas siguientes:
 - Nuevas iniciativas comenzadas tras la fecha de envío del documento: los evaluadores/as no deben tener en cuenta estas iniciativas.
 - Actividades en curso que estaban en marcha antes de la fecha en que se remitió el documento y que no se mencionan en el mismo: si estas actividades salen a la luz durante la visita, el equipo evaluador puede tener en cuenta la información adicional e introducir las modificaciones adecuadas en la valoración del subcriterio correspondiente.
 - Datos actualizados de tendencias: la organización solicitante puede aportar los últimos datos sobre las tendencias de los resultados ya presentes en la memoria. De hacerlo así, los evaluadores/as deben, en justicia, realizar una nueva valoración (a favor o en contra).
 - El equipo evaluador puede considerar la información adicional e introducir las modificaciones adecuadas en la valoración del subcriterio correspondiente.
- Percibir el ambiente de trabajo para comprobar si la empresa es o no es una organización que pudiera servir de modelo.
- Valorar de nuevo la memoria a partir de las conclusiones de la visita.

2. Proceso

- La semana en que se lleve a cabo la visita estará establecida de antemano y se habrá publicado en el documento de solicitud. El evaluador/a principal responsable de la misma se pondrá en comunicación con el representante de la organización solicitante para fijar las fechas precisas en las que se realizará la visita dentro de la semana prevista.
- Se comunicará a la organización solicitante los nombres y organizaciones de los miembros del equipo encargado de la visita (hasta 8 personas). El solicitante tiene derecho a pedir que se retire del equipo a ciertos miembros, atendándose su petición si aporta razones suficientes para ello. Si en un plazo de siete días no hemos recibido ninguna notificación, asumiremos que no es necesario introducir ningún cambio.

- El equipo evaluador habrá preparado una agenda pormenorizada. Se enviará un plan general a la organización para que pueda realizar los preparativos previos. Este plan incluirá:
 - Instalaciones a visitar y fechas específicas de la visita.
 - Nombres de los que realizarán la visita.
 - Todos los miembros clave de la organización a quienes es necesario entrevistar. Obsérvese que no se mencionarán las preguntas que se van a realizar.

3. Visita a las instalaciones.

- La visita se iniciará con una breve reunión del equipo evaluador y la Dirección de la organización solicitante. Esta reunión permitirá al equipo evaluador plantear la agenda detallada y a la empresa presentar a aquellas personas que se implicarán más directamente en la visita.
- Se asume que los miembros del equipo evaluador visitarán las oficinas o los emplazamientos que necesiten acompañados de un miembro de la organización solicitante. El papel de esta persona es actuar como anfitrión y realizar cualquier presentación que sea necesaria. Si el equipo evaluador desea entrevistarse con algún miembro de la organización solicitante en particular, esta petición deberá ser satisfecha.
- Los equipos de evaluadores/as habrán recibido instrucciones para no debatir ningún aspecto de las conclusiones de las visitas con las organizaciones solicitantes. El informe final (que se entregará más tarde) hará referencia a la visita si se estima adecuado.

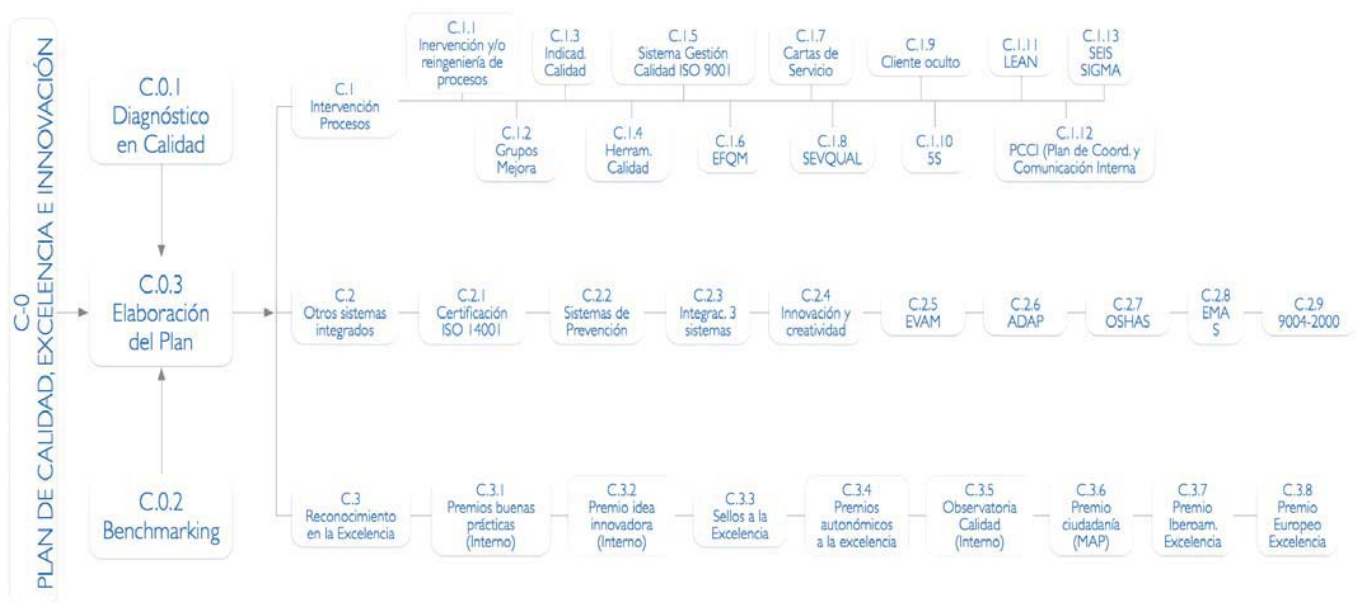
4. Gastos ocasionados por la visita a las instalaciones.

- Los gastos de viaje y alojamiento que conlleve la visita a la organización aspirante correrán por cuenta de la misma.
- El hotel que se seleccione para el equipo de evaluadores/as será de tipo medio, dentro de la categoría de hoteles de negocios. Debe disponer de una sala de reuniones privada que pueda utilizarse por la tarde.
- Los billetes de avión serán de clase turista.
- Durante la visita a la organización, el equipo de evaluadores/as deberá poder comer de manera independiente para así estar en disposición de revisar la marcha de la visita. Se le servirá una comida ligera.
- El equipo de evaluadores/as no espera que se le invite por la noche a ningún tipo de actividad de ocio ya que necesitará ese tiempo para revisar y planificar sus actividades. No obstante, y contando con el equipo disponga de tiempo suficiente, se deja a discreción del/la evaluador/a principal el aceptar una posi-

ble invitación a cenar de la organización aspirante. En caso de que la acepte, el equipo declinará, obviamente, cualquier invitación a debatir las conclusiones de la evaluación.

- Se ha comunicado a los evaluadores/as que participan en las visitas a las instalaciones que no acepten obsequios personales ni material de promoción de la empresa visitada.

6.7 Caja de Herramientas de la FEMP



**CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA FEMP.
PLAN DE CALIDAD, EXCELENCIA E INNOVACIÓN.**

DENOMINACIÓN	OBJETIVOS	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Diagnóstico en Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Contar con información real de las diversas variables organizativas que inciden en la Calidad, a efectos de que la planificación sea realista y viable. - Sensibilizar, formar y facilitar la participación del personal en la planificación de la Calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta la participación y la promoción del proyecto de Calidad. - Facilita la sistemática en los análisis y evita estereotipos. - Facilita la definición y delimitación de actividades. - Detecta variables organizativas claves para la implantación de los proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Laborioso cuando la participación es generalizada a la plantilla. - Encuentra resistencias al cambio.
Plan de Calidad y Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr el apoyo político/directivo necesario para realizar el proyecto. Que la alta dirección delimite las estrategias y el marco de Calidad. - Preparar infraestructuras básicas y formar grupos de proyecto. - Definir actuaciones y sus variables de aplicación. - Garantizar su aplicación, solventar contingencias, hacer reajustes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuadra estratégicamente las intervenciones facilitando el liderazgo. - Facilita una visión sistemática del cambio, más allá de actuaciones puntuales. - Facilita su comprensión y, por tanto, ayuda a vencer resistencias. - Evita desviaciones de estrategias y posibilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesita de una visión integral de la organización a la vez que adaptación a situaciones específicas. - Precisa de un gran liderazgo en los aspectos transversales. - Dificultad de obtener resultados a corto plazo. - Necesita gestores de Calidad a nivel interno que vehiculen el proyecto.

CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA FEMP. INTERVENCIÓN EN PROCESOS.

DENOMINACIÓN	OBJETIVOS	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Intervención por procesos y/o reingeniería de procesos.	<ul style="list-style-type: none"> - Tener claro cuales son las actividades que se realizan y como se realizan. - Capacitar rapidamente al personal que se incorpora. - Montar un sistema de indicadores y objetivos asociado a los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Da la oportunidad de cambiar el proceso a aquel que lo ejecuta y conoce sus deficiencias. - El saber hacer está documentado. - Se consiguen grandes ahorros con la reingeniería de los procesos actuales. - Medición de los resultados de forma clara y diaria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte resistencia al cambio en la estructura de la administración. - Miedo a los indicadores por parte de los directivos. - Requiere tiempo para introducir los cambios. - Necesita interrelacionar departamentos que participan en un mismo proceso.
Grupos de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar métodos o procesos de trabajo, desde la perspectiva de los que intervienen en ellos y, por lo tanto, tienen un mejor conocimiento de las tareas. - Concienciar a todos los empleados en que la mejora de la organización es obra de todos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora los niveles de calidad y fiabilidad de los productos y servicios. - Aumenta la integración del personal en sus tareas y mejora su motivación. - Mejora la comunicación y el clima social en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> --Escasa cultura de colaboración y trabajo en equipo, en general, en nuestras organizaciones. - Dificultad de encontrar líderes que fomenten la participación en la Administración.
Indicadores de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Determinar de manera continua, periódica y puntual cómo se realizan procesos y se prestan servicios finales. - Avisar cuando una actividad sometida a estudio no está cumpliendo lo establecido. - Detectar la causas de la no calidad en los puntos críticos. - Determinar y analizar los procesos de la Organización para detectar su potencial de mejora y/o prevenir errores. - Aplicar correctamente los recursos destinados a las diferentes actividades y adecuar los resultados a las necesidades del usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lo que se quiere mejorar se ha de medir. Nos permite tomar decisiones y fijarnos objetivos orientados a la estrategia. Permite comparar resultados conseguidos con el rendimiento deseado. - Son fáciles de interpretar, numéricamente medibles, objetivos, fiables y concretos. - La medición y tratamiento de la información permite actuar con rapidez. - Permite medir el resultado que se está alcanzado, recopilar y realizar análisis de los datos relativos al rendimiento efectivo de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las mediciones no son un fin e si mismas. - Medir representa un coste. Requiere ser metódico y sistemático a la hora de alimentar la información. - No suelen conseguirse resultados a corto plazo. - Se necesita formación o experiencia en la toma de decisiones basadas en datos objetivos.

		<ul style="list-style-type: none"> - El personal que realiza la actividad de registro tiene un mayor control sobre el indicador; por lo que fomenta su involucración en otras herramientas de calidad. - Permite medir aspectos de comunicación y relación interdepartamental que no están contemplados en otras herramientas. - Se activa y desactiva en función de las necesidades de la organización. 	
Sistema de Gestión de Calidad ISO9001	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar un Sistema de Calidad normalizado internacionalmente y reconocido como el método para trabajar las entidades con calidad a nivel mundial. - Obtener un Certificado por entidad reconocida que prestigia al Área en cuestión. - Someter al sistema implantado a una vigilancia externa e independiente que da fe de la forma de trabajo de la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es un sistema que empieza a ser conocido por la sociedad a través de las empresas privadas y el ciudadano empieza a ser consciente del esfuerzo realizado por la entidad. - Se produce una evaluación externa independiente. - Exige la gestión por procesos y la implantación de indicadores y planificación. - Es una herramienta que ayuda a organizar los departamentos.. 	<ul style="list-style-type: none"> - Normalmente se necesita una asesoría externa para implantarlo. - Tiene un coste anual de certificación. - Inicialmente genera documentación ya que hay que demostrar a un tercero que se trabaja con una metodología concreta basada en registros. - En ayuntamientos se debe de implantar por servicios.
Intervención en Procesos. Modelo EFQM	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación hacia los resultados. - Orientación al cliente. - Liderazgo y coherencia. - Gestión por procesos y hechos. - Desarrollo e implicaciones de las personas. - Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora. - Desarrollo de alianzas. - Responsabilidad social de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilidad que hemos identificado para el Modelo EFQM de Excelencia será conocer la situación actual de la organización, para conocer la excelencia de su gestión y sus resultados. - Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes. - Poder compararse con organizaciones similares. - Obtener reconocimientos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Complejidad de interpretación y aplicación. - Precisa un nivel de madurez organizativa y de liderazgo.

Carta de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Favorecer la transparencia en la prestación de los servicios. - Establecer estándares de calidad en la prestación del servicio. - Ser accesibles y facilitar información detallada sobre los servicios. - Consultar e implicar a los usuarios en la gestión de los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dar visibilidad y transparencia a los procesos administrativos. - Fomentar la participación de los grupos de interés en la gestión de los servicios. - Informar a los ciudadanos sobre los derechos que le asisten en la prestación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización como una mera herramienta de marketing/comunicación y no como herramienta interna de gestión.
SERVQUAL	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer la importancia que tiene para el usuario de ese servicio los parámetros sobre los que prestamos esos mismos (Fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles). - Conocer el grado de satisfacción de cada uno de los anteriores parámetros. - Intervenir donde nos encontremos las diferencias entre importancia y satisfacción de cada parámetro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dota a la organización de unos conocimientos muy precisos sobre la importancia de las dimensiones de la calidad, en ese servicio en concreto. - Muestra de manera muy gráfica, donde tenemos que intervenir: donde la importancia del parámetro para el ciudadano sea grande, pero su satisfacción sea menor. De igual modo, podemos encontrar parámetros con una alta satisfacción -elementos tangibles, por ejemplo- y muy escasa importancia; eso significaría que estamos derrochando recursos en ese servicio. - La dimensiones de la percepción de la calidad de servicio, sobre las que se soportan los cuestionarios, está muy contrastada en muchos estudios. 	<ul style="list-style-type: none"> - La puesta en práctica de la herramienta necesita rodaje, pues el ciudadano no siempre comprende las diferencias entre importancia y satisfacción del parámetro. - Las encuestas suelen ser prolijas, por lo que su nivel de rechazo es alto. - Necesita de herramientas informáticas elaboradas para que muestren toda su potencia para el cambio en una organización.
Herramienta 5S	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil. - Organizar el área de trabajo de manera eficaz. - Mejorar el nivel de limpieza de la organización. - Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden. - Fomentar el hábito y la cultura de la mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se mejoran las condiciones de trabajo, de seguridad, el clima laboral, y en definitiva la calidad, la productividad y la competitividad de la organización. - Permite involucrar a los trabajadores en el proceso de mejora desde su conocimiento del puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confundir las 5S con “zafarranchos” de limpieza con motivo de alguna visita o hecho puntual.

		<ul style="list-style-type: none"> - Los empleados de comprometen y aumenta su motivación y eficiencia, así como favoreciendo el espíritu de trabajo en equipo. 	
LEAN	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar la velocidad de los procesos. - Eliminar aquellas actividades que no aportan valor al cliente. - Aumentar la productividad, eficiencia y efectividad de las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimización de los procesos; procesos más eficientes con menos defectos. - Mejora de la productividad y de la rentabilidad; reducción de costes. - Impacto positivo en la cuenta de resultados de la organización. 	
SIX SIGMA	<ul style="list-style-type: none"> - Encaminada a impulsar y coordinar los esfuerzos de la organización hacia sus objetivos estratégicos. - Reducir la variabilidad de los procesos. - Eliminar defectos. - Aumentar la satisfacción de los/las clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimización de los procesos; procesos más eficientes con menos defectos. - Mejora de la satisfacción del cliente. - Mejora de la productividad y de la rentabilidad; reducción de costes. - Impacto positivo en la cuenta de resultados de la organización. 	

CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA FEMP. OTROS SISTEMAS INTEGRADOS.

DENOMINACIÓN	OBJETIVOS	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
Sistema de Gestión Medioambiental ISO14001	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar un Sistema de Medio ambiente normalizado internacionalmente y reconocido como el método para trabajar las entidades con respeto al medio ambiente a nivel mundial. - Obtener un Certificado por entidad reconocida que prestigia al Área en cuestión. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es un sistema que empieza a ser conocido por la sociedad a través de las empresas privadas y el ciudadano empieza a ser consciente del esfuerzo realizado por la entidad al trabajar en la mejora del medio ambiente. - Se produce una evaluación externa independiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se generan elevados costes estructurales ya que en la mayoría de los casos se incumple la legislación medioambiental. - Tiene un coste anual de certificación. - Inicialmente genera documentación ya que hay que demostrar a un tercero que se trabaja con una metodología concreta basada en registros.

	<ul style="list-style-type: none"> - Someter al sistema implantado a una vigilancia externa e independiente que da fe de la forma de trabajo de la entidad de acuerdo al medio ambiente. - Obtener seguridad jurídica con el comportamiento medioambiental de la entidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Exige el estricto cumplimiento de la legislación medioambiental. - Educa a los trabajadores en su comportamiento individual. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se implanta por instalaciones físicas y no por departamentos.
Integración de Calidad, Medio Ambiente y Prevención	<ul style="list-style-type: none"> --Implantar un Sistema integrado, normalizado internacionalmente y reconocido como el método para trabajar las entidades con calidad, con respeto al medio ambiente, y minimizando los accidentes laborales. - Obtener una triple Certificación por entidad reconocida que prestigia al Área en cuestión. - Someter al sistema implantado a una vigilancia externa e independiente que da fe de la forma de trabajo de la entidad en Calidad, Medio Ambiente y Prevención. - Obtener seguridad jurídica con el comportamiento medioambiental de la entidad y minimizar los accidentes laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al implantar simultáneamente se ahorran costes en consultoría y en certificación. - Se produce una evaluación externa independiente. - Se realiza un único esfuerzo de implantación en vez de tres distanciados en el tiempo. - Se asume una preocupación real por la prevención y el medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> --Requiere mas tiempo que cada norma de forma independiente. - Necesita personal multidisciplinar y con varias cualificaciones. - Inicialmente genera documentación ya que hay que demostrar a un tercero que se trabaja con una metodología concreta basada en registros.
Innovación y creatividad	<ul style="list-style-type: none"> - Entender la innovación como un valor propio en las organizaciones, capaz de desarrollarse en cualquier ámbito, y cuyo destino no es la tecnología por la tecnología, sino la utilización de la tecnología como medio para crear un valor útil para las organizaciones y sus clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputación. - Activo intangible. - Incremento de la productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las organizaciones no cuentan con métodos de gestión sistemática de oportunidad y/o ideas. - Por lo general las organizaciones no disponen de un proceso para desarrollar la capacidad innovadora. - Debe existir una disciplina para identificar y gestionar la innovación.

<p>ADAP (Auto-diagnostico para la Administración Pública)</p>	<ul style="list-style-type: none"> --Tener una visión clara de la situación ante una cuestión determinada. - Poder implementar nuevas acciones u objetivos en la organización (si se carecen de ellos) o establecer acciones de mejora para redireccionar a la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - 78 preguntas que abarcan todas las posibilidades que se pueden dar en la implantación de un sistema de calidad. - Cada pregunta contempla 5 ítems que nos aportan referencia para poder dar respuesta a la cuestión, ofreciendo pistas para ir superando niveles de madurez en la organización. - Permite a los que efectúan el diagnóstico una mejora importante en sus conocimientos de un sistema de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> --Requiere un conocimiento profundo de las normas ISO 9001 y 9004. - Los criterios para responder adscribiéndose a un ítems determinado es muy subjetivo, por lo que requiere un nivel importante de autocrítica.
--	--	--	--

CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA FEMP. RECONOCIMIENTO A LA EXCELENCIA.

DENOMINACIÓN	OBJETIVOS	PUNTOS FUERTES	PUNTOS DÉBILES
<p>Sello de Excelencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener un reconocimiento externo basado en un sistema de autoevaluación. - Orientación hacia los resultados, Orientación al cliente, Liderazgo y coherencia, Gestión por procesos y hechos, Desarrollo e implicaciones de las personas, Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora, Desarrollo de alianzas Responsabilidad social de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilidad que hemos identificado para el Modelo EFQM de Excelencia será conocer la situación actual de la organización, para conocer la excelencia de su gestión y sus resultados. - Identificación de Áreas de mejora y puntos fuertes. - Poder compararse con organizaciones similares. - Obtener reconocimientos externos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coste externo de validación y consultoría. - Complejidad de interpretación. - Precisa tener un alto grado de madurez organizativa. - Basado en Autoevaluación con alto componente subjetivo.
<p>Premios autonómicos a la Excelencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir un reconocimiento externo de los trabajos realizados por parte de la comunidad autónoma. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza la empresa con el modelo. - Identificación de Áreas de mejora y puntos fuertes. 	<ul style="list-style-type: none"> - El sistema puede ser influenciado con criterios políticos y de oportunidad.

	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación hacia los resultados, Orientación al cliente, Liderazgo y coherencia, Gestión por procesos y hechos, Desarrollo e implicaciones de las personas, Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora, Desarrollo de alianzas Responsabilidad social de la organización. - El organismo se esfuerza en mejorar su puntuación año a año. <p>El organismo se autoanaliza con el modelo en la elaboración de la memoria.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El organismo emprende un plan de acción dirigido a mejorar la puntuación del año en curso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Poder compararse con organizaciones similares, que desarrollan su actividad en el mismo entorno - Se inician acciones para mejorar la puntuación para el año siguiente. - Obtener reconocimientos externos, en un entorno conocido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al no auditarse de forma concienzuda en las visitas a las instalaciones, empresas con memorias excepcionales puede no haber una correspondencia con la realidad.
<p>Observatorio para la calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> --Convertirse en un verdadero foro académico-funcional para la mejora continua de los servicios públicos, canalizando las mejores prácticas a toda la organización. - El observatorio debe ser diseñado y estructurado con base en un modelo conceptual idóneo, integral y apropiado para la función que desempeña y los objetivos que se propone obtener. - El observatorio debe tener objetivos claros, precisos, razonables y viables y guardar relación directa con las estructuras, variables, indicadores y procesos que se pretende monitorizar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener informes periódicos, objetivos y sistemáticos que les sirvan de base de comparación para diseñar estrategias, formular planes, definir objetivos, aplicar nuevas metodologías e instrumentos y en general proyectarse hacia el futuro. - Obtener diagnósticos periódicos que les sirvan para evaluar su desarrollo, controlar sus condiciones operativas y proyectarse hacia el futuro. - Recibir análisis comparativos que les permitan establecer sus fortalezas y debilidades y adoptar estrategias eficaces. - Adoptar sistemas de información ágiles, racionales y objetivos que faciliten la autoevaluación, agilicen la toma de decisiones y refuercen los procesos de mejora continua. 	

<p>Modelo Iberoamericano de Excelencia a la Gestión</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar mediante la evaluación un diagnóstico de la situación actual de la organización respecto al modelo de excelencia. - Identificar y priorizar áreas de mejora. - Desarrollar un plan de acción. - Verificar resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - La garantía de su compatibilidad con todos los modelos nacionales e internacionales de excelencia: Estructura (5 criterios procesos facilitadores y 4 criterios de resultados) y dinámica de autoevaluación (Enfoque REDER) compatible con el Modelo EFQM de Excelencia - La adecuación del modelo para ser utilizado por todos los Países Iberoamericanos - La inclusión en el modelo de las nuevas tendencias relacionadas con la Excelencia como la Responsabilidad Social Corporativa y la Sostenibilidad. - Alto apoyo institucional del Modelo. - Es el modelo referencia para el reconocimiento de las organizaciones mediante el Premio Iberoamericano de la Calidad. - La Fundación (FINDI-BEQ) participa en los foros de intercambio y conocimiento respecto a modelos de Excelencia (EFQM -Europa, MBNQA -Estados Unidos) ya que participa en el GEM (Global Excellence Model Council) lo que garantiza la facilidad de actualización del mismo y que este incorpora el ciclo PDCA de la mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - El Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión no ha sido interpretado específicamente para el sector público, algo necesario por la escasa adaptabilidad del lenguaje empleado a la administración pública. - Alto grado de complejidad del modelo por la interrelación entre de los elementos del mismo.
<p>Premio Europeo a la Excelencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conseguir un reconocimiento externo de los trabajos realizados a nivel Europeo. - Orientación hacia los resultados, Orientación al cliente, Liderazgo y coherencia, Gestión por procesos y hechos, Desarrollo e implicaciones de las personas, Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora, Desarrollo de alianzas Responsabilidad social de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analiza la empresa con el modelo. - Identificación de Áreas de mejora y puntos fuertes. - Poder compararse con organizaciones de liderazgo claro a nivel europeo - Se inician acciones para mejorar la puntuación para el año siguiente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Es difícil compararse con organizaciones de entornos tan dispares, regiones autónomas distintas, países distintos, culturas distintas. - Al no auditarse de forma concienzuda en las visitas a las instalaciones, empresas con memorias excepcionales puede no haber una correspondencia con la realidad.

	<ul style="list-style-type: none"> - El organismo se esfuerza en mejorar su puntuación año a año. - El organismo se autoanaliza con el modelo en la elaboración de la memoria. - El organismo emprende un plan de acción dirigido a mejorar la puntuación del año en curso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener reconocimientos externos, en un entorno altamente competitivo y de elevado nivel de exigencia. 	
--	--	--	--

6.8.- Las competencias culturales de los municipios.

Tomado y extractado de: Pautas para la cooperación institucional en materia de Cultura. FEMP, 2003. (<http://www.femp.es/index.php/femp/content/download/1456/11799/file/Pautas%20para%20la%20Cooperaci%C3%B3n%20Institucional%20en%20materia%20de%20Cultura.doc>)

NOTA: La Ley de Medidas para la Modernización del Gobierno Local (Ley 57/2003, de 16 de diciembre), en materia de Cultura, no ha supuesto ningún avance sobre lo dicho en este texto de 2003.

En el Estado de las Autonomías, la competencia legislativa en materia de Cultura corresponde mayoritariamente a las Comunidades Autónomas. Por otra parte, la Constitución encomienda a todos los poderes públicos el deber de promover las condiciones para que la libertad y la igualdad del individuo y de los grupos en los que se integra sean reales y efectivas; igualmente, deberán salvar los obstáculos que impidan o dificulten su plenitud, y facilitar la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social (Art. 9 CE).

La Constitución se refiere explícitamente a la Cultura en los siguientes artículos:

Art. 44.

- I. Los poderes públicos promoverán y tutelarán el acceso a la Cultura, a la que todos tienen derecho.

Art. 46.

Los poderes públicos garantizarán la conservación y promoverán el enriquecimiento del patrimonio histórico, cultural y artístico de los pueblos de España y de los

bienes que lo integran, cualquiera que sea su régimen jurídico y su titularidad. La ley penal sancionará los atentados contra este patrimonio.

Art. 149.

1. El Estado tiene competencia exclusiva sobre las siguientes materias:

- 1ª. La regulación de las condiciones básicas que garanticen la igualdad de todos los españoles en el ejercicio de los derechos y en el cumplimiento de los deberes constitucionales.
 - 28ª. Defensa del patrimonio cultural, artístico y monumental español contra la exportación y la expoliación; museos, bibliotecas y archivos de titularidad estatal, sin perjuicio de su gestión por parte de las Comunidades Autónomas.
2. Sin perjuicio de las competencias que podrán asumir las Comunidades Autónomas, el Estado considerará el servicio de la Cultura como deber y atribución esencial y facilitará la comunicación cultural entre las Comunidades Autónomas, de acuerdo con ellas.
 3. Las materias no atribuidas expresamente al Estado por esta Constitución podrán corresponder a las Comunidades Autónomas, en virtud de sus respectivos Estatutos. La competencia sobre las materias que no se hayan asumido por los Estatutos de Autonomía corresponderá al Estado, cuyas normas prevalecerán, en caso de conflicto, sobre las de las Comunidades Autónomas en todo lo que no esté atribuido a la exclusiva competencia de éstas. El derecho estatal será, en todo caso, supletorio del derecho de las Comunidades Autónomas.

La Constitución establece para los poderes públicos el deber de democratizar la Cultura, al tiempo que deja abierta la puerta a la asunción por las Comunidades Autónomas de las más amplias competencias en este campo.

En el terreno legislativo, y a efectos del funcionamiento de los servicios culturales de los municipios, la competencia está residenciada en las Comunidades Autónomas, quedando para la Administración General del Estado un deber genérico de servir a la Cultura y facilitar la comunicación cultural entre las Comunidades Autónomas. Se reserva, así mismo, la jurisdicción contra la exportación y la expoliación del patrimonio histórico y artístico.

Por lo que se refiere a la Administración Local, la Constitución garantiza su autonomía, sin mención expresa a sus competencias, y, por tanto, sin referencia explícita a su papel en materia de Cultura.

La Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local, aprobada en 1985, establece un marco legal flexible, según lo establecido en el artículo 2.1., y al mismo tiempo residual, en la atribución de competencias (Arts. 25 y 26). Como se ha adelantado, únicamente establece la obligación por parte de la Administración Local de ofrecer

una biblioteca pública en los municipios mayores de 5.000 habitantes. (Art. 26.1.), considerando que se trata de la dotación cultural básica, imprescindible, que el municipio ha de garantizar ineludiblemente a los vecinos.

El artículo 25 de la LRBRL, por otra parte, faculta a los municipios para prestar cuantos servicios públicos contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad. Este artículo establece, en todo caso, la reserva de competencias en los términos que determine la legislación del Estado y de las Comunidades Autónomas, en materias de:

e) Patrimonio histórico-artístico

m) Actividades e instalaciones culturales (...) y ocupación del tiempo libre (...).

El alcance de las competencias municipales en las materias enunciadas en el artículo 25 deberá ser determinado por ley, estatal o autonómica. Las leyes, posteriores a la LRBRL, que confieran competencias a los municipios en materia de patrimonio histórico-artístico, actividades e instalaciones culturales y ocupación del tiempo libre, atenderán a las características de la actividad pública de que se trate y a la capacidad de gestión de la Entidad Local (Art. 2.1.), de conformidad con los principios de descentralización y de proximidad de la gestión administrativa a los ciudadanos.

Las administraciones supramunicipales, en ocasiones, soslayan el artículo 2.1. de la LRBRL, ya que son frecuentes las relaciones de tutela sobre la Administración Local, que pueden contravenir su autonomía y transformar la necesaria cooperación y coordinación en instrumento arbitrario de control. En ocasiones, las necesarias funciones de coordinación de las administraciones locales y autonómicas han devenido en procedimientos de apropiación de servicios culturales de estricta competencia municipal, sin que esto haya supuesto una mejora de los servicios prestados a los ciudadanos. Además, raramente se ha aplicado el artículo 27 de la LRBRL, redactado en estos términos:

La Administración del Estado, de las Comunidades Autónomas y otras Entidades locales podrán delegar en los Municipios el ejercicio de competencias en materias que afecten a sus intereses propios, siempre que con ello se mejore la eficacia de la gestión pública y se alcance una mayor participación ciudadana. La disposición o el acuerdo de delegación debe determinar el alcance, contenido, condiciones y duración de ésta, así como el control que se reserve la Administración delegante y los medios personales, materiales y económicos que ésta transfiera.

Por último, el artículo 28 de la LRBRL abre la puerta a la actuación discrecional de los Municipios en materia de Cultura:

Los Municipios pueden realizar actividades complementarias de las propias de otras Administraciones públicas y, en particular, las relativas a la educación, la Cultura, la promoción de la mujer, la vivienda, la sanidad y la protección del medio ambiente.

Las Corporaciones Locales, en contacto inmediato con las demandas ciudadanas, han ofrecido respuestas adecuadas en forma de instalaciones, servicios, creación y sostenimiento de plantillas profesionalizadas. Este esfuerzo, que se traduce en un gasto constante que se incrementa año tras año, se ha realizado sin las necesarias contrapartidas en el desarrollo legislativo y, en consecuencia, en la provisión de los recursos económicos adecuados. En conclusión, la política cultural de los municipios en los últimos tiempos rebasa el marco legal y el sistema de financiación, lo que ha hipotecado, una vez más, la economía de las Corporaciones Locales.