

## Editan:

Federación Andaluza de Municiplos y Provincias.
Consejería de Cultura. Junta de Andalucía.
Edición: 2009.
Elaboración:
Insoga Consulting S.L.U (Socio del Club de Excelencia en la Gestión)

## © Federación Andaluza de Municipios y Provincias.

© Consejería de Cultura. Junta de Andalucía.
© Criterios del Modelo de EFQM de Excelencia: EFQM / Club Excelencia en Gestión.

## Guía FAMP de

 evaluación de los
## Servicios Culturales

 Municipales (modelo EFQM)


$j=M$

> En "Alicia en el País de las Maravillas", hay un momento en el que Alicia, al verse perdida y con la duda de tener que elegir uno de los múltiples caminos para perseguir al conejo que le había quitado el reloj, entabla con el gato, el siguiente diálogo:
> "Minino de Cheshire, ¿podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?
> -Esto depende en gran parte del sitio al que quieras Ilegar --dijo el Gato.
> -No me importa mucho el sitio... --dijo Alicia.
> Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes --dijo el gato."

"Sólo desde un fundado conocer es posible contribuir a la fidelidad colectiva"
IOSÉ VIDAL-BENEYTO
REIS (1981) n ${ }^{0} 16$. Pág. 134
"Cambiar nuestras organizaciones es fácil y difícil. Fácil cuando existe un objetivo claro, un liderazgo político definido, una gestión de alianzas e involucración de los empleados/as públicos. Difficil, porque el cambio siempre hace nacer resistencias, complejidades. Decía Aristoteles que los seres tienden a su posición natural y que ésta era la del reposo
S cambio, por ello, es 'antinatural, exige un esfuerzo, una modificación de actitudes, comportamientos, cultura.
Esta es la dificultad principal; saber que el cambio no es una inculpación, un 'antes lo hacíamos mal', sino una definición de terrenos para la esperanza: podemos hacerlo mejor, siempre podemos mejorar.'

Carta de PRESENTACIÓN de las GUÍAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CALIDAD, MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZATIVO EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL de la FEMP
(http://www.femp.es/index.php/femp/areas_de_gesti_n/gobierno_local_y funci_n_p_blica/modernizaci_n_y_calidad/gu_as_por_mbitos)
0. Prólogo

1. Introducción (Qué es la Guía) ..... 13
2. Fundamentación (En qué se basa la Guía) ..... 19
2.1. El concepto de políticas culturales municipales ..... 20
2.2. Agenda 21 y Agenda 21 de la Cultura ..... 23
2.3. Evaluación y Calidad Total ..... 29
2.4. Por qué se opta por el modelo EFQM ..... 47
2.5. El modelo Europeo de Excelencia (EFQM) ..... 53
2.5.1. El modelo EFQM de Excelencia ..... 54
2.5.2. La autoevaluación desde el modelo EFQM ..... 61
2.5.3. Esquema lógico REDER (cómo se puntúa o da valor en el EFQM) ..... 64
2.5.4. Cómo se aplica el esquema lógico REDER en el proceso de evalua-ción de los criterios del modelo EFQM65
2.5.5. La lectura horizontal del modelo EFQM de Excelencia ..... 67
2.5.6. La versión para el Sector Público ..... 723. Metodología de la evaluación (Cómo es la Guía)75
3.1. Fase de planificación ..... 76
3.2. Fase de autoevaluación o evaluación interna ..... 78
3.3. Fase de evaluación externa ..... 81
3.4. Fase final: El Plan de Mejora ..... 82
3.5. El papel de la FAMP y de las Diputaciones Provinciales ..... 83
3. Desarrollo pormenorizado del Cuestionario de autoevaluación (Cómose utiliza la Guía) | 87
4. Simulación o caso práctico ..... 141
5.1. Simulación: Descripción de un Servicio Cultural Municipal Excelente enfunción del modelo EFQM | 142
5.2. Simulación: Descripción de un Servicio Cultural Municipal Estándar en fun-ción del modelo EFQM a partir de evidencias e incluyendo puntuación | 167
5. Materiales auxiliares de trabajo179
6.1. Esquema del Informe de Autoevaluación ..... 180
6.2. Esquema de Informe de Evaluación Externa ..... 181
6.3. Esquema/Ficha del Plan de Mejora surgido del proceso ..... 182
6.4. Cómo funciona la herramienta PERFIL ..... 183
6.5. Modelo de Ficha de Proceso ..... 189
6.6. Recomendaciones CEG sobre la visita del Comité de Evaluación Extern ..... 190
6.7. Caja de Herramientas de la FEMP ..... 192
6.8. Las competencias culturales de los municipios ..... 202
6. Enlaces relacionados con la Calidad ..... 207
7. Bibliografía empleada ..... 215
8. Glosario ..... 219

> NOTA: La Guía está estructurada de tal forma que si se quiere hacer 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.

IDEA FUERZA de la Guía FAMP de evaluación de los Servicios Culturales municipales (modelo EFQM): diseñada para evaluar las prácticas de un servicio cultural municipal concreto (Concejalía de Cultura), a partir de un modelo mayoritariamente aceptado pero que recoge las peculiaridades de la gestión cultural, de forma que a partir del mismo inicie un proceso de mejora continuo.

Próloge

## UDEAI

En las fechas de la celebración de los treinta años de las primeras elecciones democráticas municipales (1979/2009) - las cuales marcaron el desarrollo y evolución de la cultura en España - no resulta extraño sino casi lógico que la FAMP publique una Guía para la evaluación de Servicios Culturales Municipales.

Para llegar aquí se ha tenido que recorrer un largo y tortuoso camino que se ha ido mejorando, en su firme de rodadura y aligerándolo de curvas, no de forma lineal y coherente sino en función de experiencias y realidades vividas a veces de forma convulsas y en contactos laterales con los hacedores de la cultura.
Las experiencias de estas tres largas décadas podríamos agruparlas en función de cómo se hicieron y prestaron los servicios culturales municipales.
La primera década viene marcada por un activismo exacerbado, un querer ocupar con lo público todo el amplio espectro de la actividad cultural y pretender dar respuesta desde las áreas de cultura a todas las posibles necesidades "espirituales"de los ciudadanos.

En la segunda década los equipos técnicos se van institucionalizando y comienza una mayor preocupación por las infraestructuras culturales como elementos de continuidad de la oferta cultural y mejora y fijación de la demanda. Empiezan a verse los primeros síntomas de un cierto "tope" en los presupuestos culturales de las administraciones públicas, sobre todo las locales, y se tiende a un aprovechamiento mayor de los recursos.
En la tercera década, prácticamente en los comienzos del nuevo siglo, muchas de las actividades culturales cíclicas, puestas en marcha en años anteriores, se han consolidado, otras lógicamente van desapareciendo por la propia selección del público o por el "aburrimiento" de los responsables políticos. La capacidad de maniobra de las administraciones publicas, en lo que respecta a nuevas actividades y nuevas plantillas, es cada vez más estrecha y se comienza a usar una herramienta nueva en los ámbitos culturales: la "planificación", con la cual pretendemos aprovechar mejor los recursos que tenemos, tanto económicos como humanos, y poder llegar mejor a nuestros públicos.

En estos momentos, y cerrando un circuito lógico, una de las grandes preocupaciones es la evaluación, consecuencia lógica de la planificación; pero a la vez síntoma de una cierta normalización que, por causas emanadas de los años anteriores a las elecciones de 1979, no se daban en nuestro país.
El momento actual debería reflejar la normalidad de un proceso científico, en nuestro caso cultural, en el que política cultural, planificación y evaluación constituyen una combinación que nos permite conocer los objetivos, a priori, y conocer los medios necesarios para conseguirlos.

Para que un proceso como el referido pueda tener ciertos resultados y visos de objetividad, es claro que se necesita un proceso de evaluación y verificación de lo planificado y después realizado. Y para que éste sea creíble, debe ser diseñado a priori junto con las políticas culturales además de constatado a posteriori por verificadores externos o internos.

Los procesos de evaluación pueden ser complejos, pero no deben ser complicados, y deben ser realizados en diversas fases según se van implementando las políticas culturales, debiendo estar éstas materializadas en proyectos y éstos a su vez deben existir con sus objetivos, medios, evaluación y verificación. También habrá que realizar las memorias-resúmenes de los planes anuales $y$, si fuese necesario, la conformación, con todos los distintos datos en los que nos basemos, del resumen del Mandato Legislativo especifico. Es decir, debe existir una evaluación del proyecto, otra del plan y una última y más compleja de la Política Cultural, ya que ésta, en última instancia y desde mi visión personal, no es más que la suma ordenada y coherente de acciones, proyectos y planes.

## IDEA 2

La evaluación surge en el contexto histórico de desarrollo del Estado del Bienestar, sobre todo cuando cuestiona su supervivencia, y está vinculada a la extensión de valores de responsabilidad política de las administraciones públicas. El impulso de la práctica evaluativa tuvo lugar por el incremento de los programas sociales en ellos años setenta en Estados Unidos y que posteriormente se extendieron a Europa. En
nuestro continente el impulso provino de un notable predicamento en países de nuestro entorno, reforzados por los movimientos de modernización administrativa de las dos últimas décadas del siglo veinte y los postulados de la Nueva Gestión Pública, que significaron una profundización en los valores democráticos para la acción pública dada su explícita voluntad de mejorar la eficacia y la eficiencia, adquiriendo por lo tanto un creciente interés en el campo académico profesional.
En España aunque es relativamente nueva la utilización de la evaluación como instrumento de análisis de la acción pública, se están dando los pasos para la normalización; y en este sentido hay que apuntar la puesta en marcha de la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas, el Consorcio de Evaluación de Políticas en Cataluña, la creación de la Sociedad Española de Evaluación, así como la impartición de cursos de postgrado en Madrid, Sevilla y Barcelona.
La evaluación se puede definir como la recopilación y análisis sistemático de información que nos permite emitir juicios sobre el mérito y el valor de la acción evaluada; siendo sus funciones: la retroalimentación o mejora (improvement), el control de responsabilidades y el rendimiento de cuentas (accountability), y enunciar recomendaciones futuras (enlightenment); con el objetivo de una sustancial mejoría de la acción futura. La evaluación en el ámbito público supone la aplicación de procedimientos rigurosos y estructurados de acopio de datos y de análisis, mostrando notoria semejanza con cualquier investigación social, pero distinguiéndose de ésta, en que es imprescindible emitir un juicio de valor sobre el objeto que se está evaluando, ya sea un programa, una política determinada, un servicio concreto, acentuándose especialmente en los resultados y en la participación de las partes.
La evaluación de las acciones públicas en los sistemas democráticos constituye una de las nuevas herramientas de gestión; por una parte sirve para reafirmar el ejercicio de responsabilidad administrativa frente a la sociedad, originando legitimidad institucional para las administraciones que la realizan y la publicitan. Por otra al ser un balance y un juicio de lo realizado o por realizar, la evaluación otorga legitimación por la rendición de cuentas fortaleciendo las relaciones con los usuarios/as de los servicios $y$ en general, con el conjunto de la sociedad. $Y$ también incide en la transparencia de la acción pública como práctica democrática, puesto que la evaluación requiere de la participación de los trabajadores/as públicos, de los agentes críticos y de los ciudadanos/as.

Hay que señalar tres características específicas de la evaluación: la primera es su carácter político, la evaluación debe responder ante el contexto político y a su vez, ser un instrumento que permita controlarlo. La segunda es el enjuiciamiento sistemático, además de recopilar e interpretar información disponible de otros niveles de análisis que la particularizan. Y la tercera característica singulariza su aspecto práctico y aplicado.
En estos últimos años en las administraciones locales se está produciendo un aumento de la actividad evaluadora, que responden tanto a la adopción de nuevas técnicas de gestión que derivan en algunos casos en intentos de "autoevaluación", y en otros en un sistema de "evaluación ciudadana" de la gestión municipal; como a su intervención directa en la aplicación de programas, erigiéndose la evaluación como herramienta de gestión imprescindible para obtener información fiable y precisa sobre una determinada actuación. Los tipos de evaluación más comunes que se realizan por la administración local son: la evaluación de necesidades, que de un modo prospectivo pretende averiguar las demandas ciudadanas; y la evaluación de programas de una doble vertiente, atendiendo al proceso o poniendo el punto de observación en los resultados y/o al impacto del programa. La evaluación para ser operativa debería contar con una voluntad política que impulse la tarea de evaluar.

En el ámbito específico de la cultura, los ayuntamientos apenas han prestado atención más allá de una recopilación de datos que propicien obtener una justificación basada en lo estrictamente cuantitativo. No obstante la dimensión que ha ido adquiriendo la cultura en la estructura funcional municipal, su transversalidad en estrategias de desarrollo local, el implemento de recursos financieros y humanos, la construcción y mantenimiento de equipamientos de diversa tipología, el incremento de la oferta de actividades y la ampliación de su campo de influencia, presenta tal complejidad que evidencia absolutamente la necesidad prioritaria de ser evaluada. Planteamiento que alcanza una evidente actualidad al ser uno de los principios de la "Agenda 21 de la Cultura: propuesta de las ciudades para el desarrollo cultural".
La evaluación del servicio de cultura municipal se puede encontrar inicialmente con algunos inconvenientes, señalamos algunos: en primer lugar en lo que atañe a la finalidad por su dificultad de medición, en segundo lugar la variedad, intangibilidad y la pretensión de una parte importante de los objetivos a conseguir; en tercer lugar la externalización de la acción en entidades no lucrativas o empresas de servicios;
en cuarto lugar en la concurrencia de diferentes administraciones en una misma intervención, y por último la dificultad para encontrar estándares de calidad comparable con otras situaciones parecidas.
La cultura presenta una estructura en la que conviven e interaccionan muchos agentes en mejor o menor armonía y su relación además de cuantitativa es fundamentalmente cualitativa, porque además del consumo y los niveles de apreciación y satisfacción de las actividades y productos culturales, la cultura siempre origina efectos de largo alcance vinculados a procesos sociales, a la profundización del conocimiento, a la creación e innovación entre otros.

Por lo tanto la evaluación precisa definir una serie de criterios a tener en cuenta para emitir un juicio de valor en el terreno de lo cualitativo, ya que la evaluación de lo intangible es esencial.Y en ésta dirección son muy relevantes algunos aspectos relacionados con ciertas cualidades como son la creatividad, el conocimiento social, la comprensión e identificación, la experiencia, las expectativas, la innovación, valores sociales, etc. Es importante esforzarse en avanzar en los aspectos cualitativos, más complicados de gestionar; y equilibrarlo con los cuantitativos, consiguiendo una excelente muestra de buena práctica en la gestión municipal.

Es claro que necesitamos cierta información singular y poner en valor la misma, para la toma de decisiones, planificación, ejecución y evaluación de proyectos, áreas de gestión, políticas, programas. En el marco de referencia del análisis de las políticas públicas coexisten distintas escuelas o corrientes de pensamiento, siendo una de ellas la evaluación de los efectos de la acción pública; la cual pretende explicar los resultados de la misma y sus efectos en la sociedad basándose en los objetivos que persigue.

## 1. Introducción: (Qué es la Guía)

La cultura ocupa cada día posiciones más relevantes en la vida de las sociedades europeas. Lo cultural ha dejado de ser objeto de lujo de un reducido y selecto grupo para pasar a ser un verdadero fenómeno de masas y un importantísimo sector industrial de esta sociedad avanzada en las que nos toca vivir. De un contexto cultural dominado por los espacios tradicionales (conciertos, teatro, exposiciones, museos, bibliotecas,...) hemos pasado a la aparición de industrias culturales (televisiones, radios, industrias cinematográficas y discográficas, operadores turísticos, conciertos populares, turismo rural,...). De lo selecto a lo masivo, de lo exquisito a la producción a gran escala. De la cultura consumida socialmente (evento) a la cultura de consumo individual (descargas) De un derecho privativo y exclusivista a un Derecho Colectivo. Frente a la dicotomía de Alta Cultura ("la cultura con mayúsculas", la cultura cultivada) frente a Cultura Popular (local, comunitaria, de base) surgen escenarios intermedios relacionados con lo que los anglosajones denominan "mid cult" o cultura de la clase media (cultura de masa producida y difundida por las industrias culturales y "las grandes máquinas de comunicar" (VIDAL-BENEYTO (1981:143).
En las propias administraciones públicas españolas la cultura, desde la llegada de la democracia a España, ocupa un lugar en todos sus organigramas y cuenta con presupuestos considerables en comparación con épocas pretéritas. De un bien privado (Italia de los Médicis) ha pasado a considerarse un bien social (Leyes de Bibliotecas, Archivos, Patrimonio Histórico, Fundaciones,...).
La propia evolución del concepto de cultura ha generado un nuevo tipo profesional, el del gestor/a o Técnico/a Cultural que ya no es un diletante ni un sabio/a, sino un/a profesional que conoce los contenidos y las herramientas.
Para WOLF la cultura se entiende mejor como "una serie de procesos que construyen, reconstruyen y destruyen materiales culturales, en respuestas a determinantes identificables".
En ese contexto wolfiano de construcción, reconstrucción y destrucción de materiales culturales y a partir de las experiencias evaluativas de las empresas $y$ de las experiencias de algunos servicios públicos del Estado, la redacción de esta GUÍA FAMP DE EVALUACIÓN DE SERVICIOS CULTURALES MUNICIPALES se basará en:

Un modelo: Modelo Europeo de Excelencia más conocido por las siglas EFQM (European Foundation for Quality Management).

## Una versión: Versión del mismo correspondiente al «Sector Público y Organizaciones del Voluntariado»

## Un enfoque: Cuestionario de Autoevalución

Un Soporte: Herramienta web PERFIL 4.0 Modelo 2003 (con la posibilidad futura de pasar a la versión PERFIL 5.0) en su versión de 50 preguntas
Una perspectiva: La de la gestión cultural municipal con su lenguaje profesional específico.

Una Metodología: Que permitirá, si los recursos y el "know how" (saber hacer más que saber cómo) se desarrollan mínimamente, que la Guía se aplique con un carácter casi inmediato a través de las experiencias pilotos.

El modelo EFQM parte de la premisa básica de examinar de forma global, sistemática y regular las actividades y los resultados de una organización, comparándolos con un modelo de referencia (EFQM) y con el valor añadido de identificar evidencias con el único fin de que nuestra organización se introduzca en un contexto de mejora continua.

Este modelo se cuestiona cuáles son los criterios e indicadores exigibles a una organización que se someta a los criterios de calidad. Para el modelo los nueve criterios son:


En España el licenciatario del modelo EFQM es el Club de Excelencia en la Gestión (http://www.clubexcelencia.org/) con el que, ineludiblemente por imperativo legal pero también por la propia solvencia de las guías y por su trayectoria en este tema, la FAMP y la Consejería de Cultura habrán de contactar para la implementación de esta GUÍA FAMP DE EVALUACIÓN DE SERVICIOS CULTURALES MUNICIPALES.

## El modelo EFQM recoge varios enfoques posibles de evaluación:

Enfoque de Cuestionario de Autoevalución.
Enfoque de reunión de trabajo.
Autoevaluación por formularios.
Enfoque de Simulación de Presentación al Premio
La presente guía se basará en:

## - EI enfoque de CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

 porque consideramos que, en el contexto de la gestión cultural, es el que más potencialidades presenta y porque el propio modelo de EFQM con-sidera que es el ideal para organizaciones que todavía no tienen madurez suficiente en temas de Excelencia y que no cuentan con demasiado tiempo para estos temas.

- Además, este enfoque permite, posteriormente y previo acuerdo con el Club de Excelencia en la Gestión, el uso de la herramienta perfil (una herramienta web desarrollada por el CEG) que facilita enormemente el trabajo de autoevaluación y de consenso.
- De los dos cuestionarios posibles, el inicial y el avanzado, la Guía trabajará sobre el inicial por tratarse de un cuestionario con preguntas más generales ( 50 preguntas).

Aunque ya lo hemos reseñado en el cuadro de la página anterior, el enfoque de cada uno de los elementos o criterios puede resumirse de la siguiente manera:

Política y estrategia. La organización que se evalúa implementa su misión y visión a través de una estrategia apoyada por las políticas, planes, objetivos y procesos.
Personas. Gestión, desarrollo y potenciación de las personas de la organización, con el objetivo de dar soporte a la política y estrategia y a su mejora constante.
Alianzas y recursos. Planificación y gestión de los recursos internos y de las relaciones de asociación, a fin de asegurar el logro de los objetivos.
Liderazgo. Compromiso visible de los directivos/as en la creación de valores de calidad.
Procesos. Diseño, gestión y mejora de los procesos a fin de generar valor añadido y satisfacer a todos los grupos implicados.
Resultados en los/las clientes. Grado de satisfacción de los distintos públicos o clientes, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos.
Resultados en las personas. Grado de satisfacción de las personas de la organización, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos.
Resultados en la sociedad. Grado de satisfacción de las necesidades y expectativas a escala local, nacional o internacional, medido a través de la recogida de opiniones y por indicadores internos.
Resultados clave. Lo que está logrando la organización respecto a los resultados previstos más significativos.

Aunque la Guía dedicará gran parte de su espacio a cada una de las fases, nos gustaría adelantarlas de forma resumida:


- Una fase previa o de planificación en la que intervendrán diferentes agentes y en la que se preparará toda la información de base: datos de carácter cuantitativo o cualitativo orientados a informar de los juicios de valor consustanciales al proceso de evaluación.
- Dos fases de evaluación: Evaluación Interna (o autoevaluación) y Evaluación Externa.
- Una fase final en la que se redactará un Informe Final donde se destacarán los puntos fuertes, los puntos débiles y las propuestas de cambio para que se incluyan en los planes de mejora correspondientes.

Este modelo que plasmamos en la Guía posibilitaría varias potencialidades en cascada:
I. Proceso transparente y disponible para los ciudadanos/as.
2. Proceso en el que no se obvia a los/as dirigentes y trabajadores/as del servicio (evaluación interna).
3. Proceso que mezcla metodologías cuantitativas y cualitativas.
4. Proceso que busca la mejora en el corto y medio espacio de tiempo.

Esta GUÍA FAMP adquiere en la mayoría de sus paginas un cierto tono, quizás con un marcado carácter didáctico, de "Manual de uso" o "Libro de Instrucciones". Se hace así con el único objetivo de que su acceso y lectura sean lo más fácil posible para cualquier persona interesada. Durante toda la Guía aparecen tablas denominadas SABER MÁS destinadas a amplíar contenidos o aspectos que en el relato de la Guía sólo aparecen mencionados. También surgen llamadas a MATERIALES AUXILIARES DE LA GUÍA y se proporciona, a través del sombreado del lomo, un atajo directo a la Guía en sentido estricto.
Para próximas generaciones de gestores/as públicos y culturales, el reto quizás radicará en que Guías como la que ahora iniciamos no tengan que partir de modelos externos. El desafío, por tanto, es que la administración pública en general y en par-

Guía FAMP de
evaluación de los
Servicios Culturales
municipales
(modelo EFQM)
ticular la gestión cultural pública sea capaz de dotarse de modelos de evaluación y de gestión absolutamente propios y contrastados. Ya lo decía VIDAL-BENEYTO en 1981 a propósito de políticas culturales que:
"[...] recurren para su puesta en práctica a una serie de categorías instrumentales, importadas de las ciencias sociales y en particular de la Economía [...] Su utilización en la práctica pública de la cultura no ha sido, sin embargo, muy feliz porque, al no haber sido objeto de un proceso de adaptación a la exigencias del nuevo campo [el cultural], ha aumentado todavía más, las ambigüedades [...]"

## 2. Fundamentación: ¿En qué se basa la guía?

NOTA: La Guía está estructurada de tal forma que si se quiere hacer 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.

### 2.1. El concepto de políticas culturales mumieipales.

Puede ser definida como un conjunto estructurado de intervenciones conscientes de uno o varios organismos en la vida cultural, entendiendo como tal la transmisión de ideas, la comunicación artística y el ocio.
Dentro de la política cultural incluimos

- La educación extraescolar
- La promoción de la creación artística
- La protección del patrimonio artístico
- El desarrollo de la investigación científica y técnica
- El ocio y el tiempo libre
- La promoción de jóvenes, mujeres, ancianos/as, niños/as.
- El desarrollo cultural, como eje transversal.



## EL CONCEPTO DE CULTURA.

Para BERNARD, profesor de sociología de la Universidad de la Sorbona en París, la cultu-
ra es un lugar de incertidumbre y creación,
de búsqueda de modelos nuevos. No obstan-
te, el término cultura es profundamente am-
biguo puesto que puede referirse, a la vez, a las cosas, las obras, los objetos preciados, los monumentos, los comportamientos individuales, etc. Además engloba tanto a fenómenos duraderos como a fenómenos efímeros.

El término cultura aparece por primera vez a mediados del XIX en un libro de Jacobo Burkhardt titulado "La cultura del Renacimiento en Italia"

Desde la óptica de la sociedad industrial di-
ferenciamos diferentes culturas:

- Cultura popular: Aquella que forma parte de la tradición de un pueblo y de sus vivencias cotidianas como colectividad.
- Cultura de élite: creación y recreación de modos culturales.

En el corazón de la política cultural se encuentra imbricada la idea de DESARROLLO CULTURAL. Para el sociólogo J. Dumazedier, el desarrollo cultural tiene en la base el intento de hacer la cultura accesible al mayor número de personas (en otras palabras: es la valoración de los recursos simbólicos de una población -intereses/ representaciones/ valores- y los usos de estos recursos para mejora colectiva de sus individuos). A partir de los años 70 del siglo $X X$, el término se extiende en cuanto a su uso y comienza a utilizarse como sinónimo de progreso y transformación global (social, económica, política) del conjunto de la sociedad. La UNESCO considera que el desarrollo cultural no es sólo "el correctivo cualitativo del desarrollo económico, sino también la finalidad del verdadero progreso de la sociedad".

Por tanto, no es posible el desarrollo económico de una colectividad que no se base o vaya parejo al desarrollo cultural de la misma (a través de una política cultural). Para ROSSEL un crecimiento económico que no conlleve un desarrollo cultural agudiza las contradicciones sociales y culturales. El desarrollo integral que se plantea se estructura conforme al siguiente triángulo:


[^0]- Consumo de bienes culturales sometidos à las leyes de mercado.
- Consumo individualizado de bienes culturales favorecidos por el video y la informática (el fenómeno de las descargas)
- Advenimiento de una sociedad del espec táculo.
- Aumento del tiempo libre.

Esta nueva cultura no ha podido desprenderse de sus raíces históricas y territoriales. Asi, en Gran Bretaña y Estado Unidos el término "cultural policy" (política cultural) es un término poco generalizado, por herencia de sus propias tendencias culturales y suele ser bastante más usual el de "arts policy" (politica de las artes). \&

El concepto más innovador que conlleva la aparición de DESARROLLO CULTURAL es partir del hecho de que va a haber un cambio respecto a la situación de partida.

Para algunos autores/as, las bases de la civilización y el progreso se encuentran antes en las ciudades que en los estados y, por lo tanto, deben ser los primeros, los prioritarios territorios de aplicación de las políticas culturales.
Según Joan Subirats (Universidad Autónoma de Barcelona), las políticas culturales han surgido y se han desarrollado en la mayoría de países occidentales, a partir de cuatro grandes principios establecidos por Lluis Bonet:
I. Por el valor estratégico de la cultura como difusor de estándares simbólicos y comunicativos.
2. Como base en la que fundamentar las identidades colectivas, y por tanto las identidades de las naciones y de los estados.
3. Por tener efectos positivos, tanto económicos como sociales, al desarrollar la creatividad, la autoestima y una imagen positiva de las personas y los territorios.
4. Por la necesidad de preservar el patrimonio colectivo de carácter cultural, histórico o natural.

Para Alfons Martinell y Taína López (Políticas Culturales y gestión cultural. Organum sobre los Conceptos clave de la práctica profesional. Girona, Documenta Universitaria, 2008) los conceptos que giran y se interconectan con las "políticas culturales locales" son los siguientes:

- Servicios de Proximidad.
- Participación en la vida cultural.
- Identidad cívica.
- Fomento del asociacionismo.
- Cohesión Social.
- Revitalización de la vida cultural.
- Interacción entre agentes.
- Diversidad cultural.
- Competencias de la Administración local.
- Descentralización de la cultura.
- Coordinación supramunicipal.

Para estos mismos autores/as las políticas culturales sectoriales podrían ser, entre otras:

- Políticas urbanísticas.
- Políticas del patrimonio.
- Políticas de la edición.
- Políticas de la comunicación.
- Políticas de las artes escénicas y del espectáculo.
- Políticas de lectura pública.
- Políticas de las artes visuales.
- Políticas del audiovisual.
- Políticas de las culturas populares.
- Políticas del turismo.

En este contexto las ESTRATEGIAS de las políticas culturales serían:

- Formación.
- Producción.
- Fomento a la cultura.
- Planes de desarrollo integral.
- Desarrollo Cultural.
- Difusión Cultural.


## "saber más"

- Comunicación.
- Dinamización de la cultura.
- Acción cultural.
- Distribución.

Decía VIDAL-BENEYTO (I98|:I24) que en ocasiones el término POLÍTICA CULTURAL nos remitía "al caos y a la represión de la Revolución Cultural China o nos retrotrae al viejo paternalismo del Despotismo llustrado" o incluso a la política cultural del nazismo. El término Política Cultural, como todo en la Historia de la Humanidad, nos remite a lo peor y a lo mejor que hemos sido capaces de crear.

### 2.2. Agenda 2 i y Agenda 2 |l de la cultura.

En la primera Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, también llamada Cumbre de la Tierra (CNUMAD) y celebrada en Río de Janeiro en 1992, los/as lideres mundiales adoptaron un plan estratégico mundial para la transformación sostenible de nuestro planeta en sus aspectos ambientales, sociales y económicos en el siglo XXI, llamado Programa 2 I, aunque también se conoce como Agenda 2 II, quizás la denominación más utilizada en España.

## REPASO HISTÓRICO DE LA POLITTICA CULTURAL.

La intervención del Estado en la vida cultural se inicia en el ámbito europeo a partir de la segunda mitad del siglo XVII, con el nacimiento de las monarquías nacionales y con el impulso de los Ilustrados. En este período las artes y el patrimonio histórico pasan a considerarse de interés nacional y por lo tanto a ser protegidos por la acción del Estado. Aparecen o consolidan las Academias y Sociedades Reales que estructuran la investigación cientifica y la formación reglada de los/las artistas. El arte neoclásico es la consecuencia de esta política cultural.
El segundo momento histórico, abarca desde el siglo XIX hasta la II Guerra Mundial y está caracterizado por las consecuencias de una Revolución Industrial que desemboca en un incremento de las demandas culturales y educativas de la población. La alta cultura se ve frenada por la cultura popular (representada por la invención del cine, la aparición del libro de bolsillo, la enseñanza obligatoria y la creación de las primeras bibliotecas públicas). Durante todo este tiempo se produce un amplio enfrentamiento entre las nuevas formas artísticas y el arte academicista de los museos y galerias nacionales.

A partir de la il Guerra Mundial podemos
distinguir un tercer momento histórico con mayor número de episodios:

- Democratización de la cultura: Se intentaba extender la alta cultura a todos los ciudadanos/as. Esta política cultural se produce por las siguientes causas:

Los medios de comunicación de masas ponen en crisis los viejos mercados artisficos.

Las clases medias demandan mayores cotas de bienestar.

Actitudes políticas positivas hacia el Estado de Bienestar.

- Segundo ciclo: Se da a partir de mayo del 1968. Este período se caracteriza por un mayor interés de los Estados por descentralizar la cultura, por aumentar los públicos de muscos y bibliotecas, por la introducción de políticas de animación cultural. Para algunos autores/as; este segundo ciclo puede también ser conocido como Democracia cultural.
- Tercer ciclo: A partir de los años 80, los recursos financieros públicos para la cultura se estancan y se contempla la necesidad de mejorar sus resultados económicos.

En la Agenda 21 los gobiernos trazaron pautas de acción detalladas con cuya aplicación el mundo podría abandonar el modelo de crecimiento insostenible a favor de actividades que protegieran y renovaran los recursos ambientales de los que dependían el crecimiento y el desarrollo.
Las Naciones Unidas establecieron una Comisión de Desarrollo Sostenible (CDS) para guiar y monitorizar el proceso de seguimiento que incluía una gran cita de balance global cada cinco años.
Ha tenido un seguimiento a partir del cual se han desarrollado ajustes y revisiones, primero con la conferencia denominada Rio+5 que se llevó a cabo en 1997 en la sede de la ONU en Nueva York, posteriormente en septiembre de 2000 con la adopción de una agenda complementaria denominada Objetivos de Desarrollo del Milenio (Millennium Development Goals), con énfasis particular en las políticas de globalización y en la erradicación de la pobreza y el hambre, y la más reciente en la Cumbre de Johannesburgo en septiembre de 2002 en Sudáfrica.

- Cuarto Ciclo: A partir de los años finales de la década de los 90 eclosiona Internet y la circulación de contenidos culturales, revolucionando el consumo y las prácticas culturales.

En España, los consistorios democráticos comenzaron aplicando de forma generalizada la política de ANIMACIÓN CULTURAL casi como receta mágica que iba a colmar las necesidades culturales de los ciudadanos/ as. Este modelo pronto entró en crisis, especialmente, cuando los ingentes recursos económicos iniciales comenzaron a decrecer y hubo que establecer prioridades políticas. Desde este momento, se toma de Europa el concepto de GESTIÓN CULTURAL como método que tiende a armonizar las exigencias de los proyectos creativos (habitualmente particularistas, individuales y centrífugas) con las exigencias de los territorios.

A continuación detallamos una cronología de conceptos importantes en el desarrollo cultural de Europa:

| AÑO | ACONTECIMIENTO |
| :--- | :--- |
| 1850 | Sociedades de divulgación litera- <br> ria |
| 1860 | Sociedades de excursionistas |
| 1870 | Sociedades deportivas y arqueo- <br> lógicas |


| 1880 | Actividades sociales del sindicalismo / Boom de los museos |
| :---: | :---: |
| 1890 | Servicios de restauración de monumentos |
| 1898 | Nacimiento de la Extensión Universitaria en España |
| 1900 | Formalización de las enseñanzas artísticas / Regulación de Derechos de autor |
| 1910 | Movimientos de alfabetización |
| 1920 | Legislación sobre lectura pública |
| 1930 | Educación popular de adultos |
| 1950 | Acceso de los trabajadores/as a la alta cultura (Casas de la Cultura) de André Malraux |
| 1960 | Democratización de la Cultura (Animación cultural) |
| 1970 | Acceso a la creación cultural (Democracia cultural) |
| 1980 | Crisis de la cultura desde las instituciones |
| 1990 | Readaptación de la cultura pública al mercado |
| 1998 |  |

## PRINCIPALES HITOS EN LA AGENDA 2I O PROGRAMA 21

| ORGA- | CONFE- <br> NISMO |  | LUGAR | HITO | RESUMEN |
| :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- |
| ONU | Primera Con- <br> ferencia sobre <br> Medio Ambien- <br> te y Desarrollo <br> (Cumbre de <br> la Tierra) | 1992 | Río de <br> Janeiro | Programa 21 <br> (Programa de <br> acción sobre <br> Desarro- <br> Ilo Mundial <br> Sostenible) | Ratificada por España <br> en 1993. EEUU se <br> abstuvo de firmar |
| Comisión <br> Europea | Carta de <br> Aalborg | 1994 | Aalborg <br> (Dina- <br> marca) | Cierto mode- <br> lo de Agenda <br> 21 Local | No busca el consenso <br> absoluto de la ciudad |


| ONU | Cumbres de <br> la Tierra + <br> 5 (Río+5) | 1997 | Nueva <br> York (sede <br> ONU) | Reducir emisión <br> de gases de <br> efecto inver- <br> nadero. Erra- <br> dicación de <br> la pobreza. | Objetivo analizar <br> la ejecución del <br> Programa 21 |
| :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- |
| ONU | $55^{\text {a } \text { Asamblea }}$ <br> de la ONU | 2000 | Nueva <br> York (sede <br> ONU) | Agenda com- <br> plementaria <br> "Objetivos <br> de desarrollo <br> del milenio" |  |
| ONU | Cumbre de <br> Johannesburgo | 2002 | Sudáfrica | Retroceso - <br> Programa 21 <br> aprobado no <br> se ha aplicado <br> prácticamente <br> en casi ninguno <br> de sus puntos | Celebrada para el <br> seguimiento al Pro- <br> grama 21 supuso un <br> retroceso a los com- <br> promisos adquiridos. |

La Agenda 21 consta de 40 capítulos distribuidos en cuatro secciones: la primera es de ámbito socio-económico, la segunda de carácter ambiental y de recursos, la tercera sobre los grupos sociales que deben colaborar y la cuarta sobre los medios a utilizar para llevarlo a cabo. Contiene más de 2.500 recomendaciones prácticas dónde se abordan los problemas urgentes de este momento.
Es un plan de acción aplicable durante los años noventa hasta inicios avanzados del siglo XXI, que pretende frenar los efectos de la degradación ambiental y promover el desarrollo compatible con el medio ambiente y sostenible en todos los países, y que ofrece detalladamente acciones que deben ser acometidas cronológicamente a nivel local, nacional y mundial.

Los ámbitos de acción incluyen: la protección de la atmósfera, la lucha contra la deforestación, la destrucción del suelo, la prevención de la contaminación del aire y el agua, el fin de la reducción de las poblaciones de peces, y la promoción de la gestión segura de los desechos tóxicos.
Por otra parte, también aborda las pautas de desarrollo que suponen una carga para el medio ambiente tales como: la pobreza, la deuda externa de los países en desarrollo, las modalidades insostenibles de producción y consumo, la presión demográfica y la estructura de la economía internacional.

En la CNUMAD se designaron los nueves grupos principales (el comercio y la industria, la infancia y la juventud, los agricultores, los pueblos indígenas, las autoridades locales, las ONG, la comunidad científica y tecnológica, las mujeres y los trabajadores y sindicatos) para representar las preocupaciones de la sociedad civil en las labores de seguimiento.

La Agenda 21 en su capítulo 28 hace un llamamiento a las autoridades locales para que elaboren su Agenda 21 Local, plan estratégico municipal, instando al diálogo
con sus ciudadanos/as, organizaciones cívicas, empresariales e industriales locales y empresas privadas así como a la búsqueda de decisiones consensuadas a través de la participación.
La Agenda 21 Local es la herramienta o instrumento más ampliamente difundido y aceptado por parte de las autoridades locales para abordar los graves problemas ambientales desde el enfoque de "pensar globalmente y actuar localmente", dado que, sin perder de vista el objetivo global de la protección del medio, es a nivel local donde se pueden tomar decisiones más prácticas $y$, además, más participativas. Pretende poner en marcha un plan de acción para conseguir aplicar el desarrollo sostenible a su entorno humano, ya que las ciudades constituyen uno de los mayores focos de insostenibilidad del planeta y la actuación en ellas es un tema prioritario, considerando que los actores pertinentes para la actuación en la ciudad son las autoridades locales y los ciudadanos/as.

Por otra parte, la Carta de Aalborg fue aprobada en Dinamarca el 17 de mayo de 1994, con el patrocinio de la Comisión Europea, y a ella se viene vinculando cierto modelo de Agenda 21 Local, donde el concepto de municipio no cuenta, sino el de ciudad y el consenso que cita es el producido por los grupos políticos, además, no hace referencia, en ningún momento, a la participación de las mujeres y los jóvenes en el desarrollo sostenible, ONGs, o sindicatos, a quienes el Programa 21 o Agenda 21 emplaza reiteradamente a participar activamente.
No hay que confundir Programa $21 \circ$ Agenda 21 con Agenda 21 Local: la primera es el plan de acción a nivel mundial, nacional, regional mientras que la última es de ámbito local, y no debe ser una duplicación de otras actuaciones técnico-adminis-trativo-cientificas propias de otras Agendas 21.

## LA AGENDA 2I DE LA CULTURA

El desarrollo de la Agenda 21 ha conllevado despliegues municipales (Agenda 21 Local) y despliegues sectoriales o por políticas concretas. Este es el caso concreto de la Agenda 21 de la Cultura.
La Agenda 21 de la Cultura fue aprobada el 8 de mayo de 2004 por las ciudades y los gobiernos locales participantes en el IV Foro de Autoridades Locales o FAL.
El documento significa, sobre todo, una declaración política de primer orden y responde con ambición al mandato político expresado por los ayuntamientos que lideraron la iniciativa. Esta dimensión política" "expresa la apuesta de los gobiernos locales a favor de una realidad cultural fuerte como una de los mejores antídotos para hacer frente a muchos de los desequilibrios sociales existentes en nuestras sociedades (...), a los grandes retos del presente y todo parece indicar que del futuro"

Hoy en día se puede afirmar que "el desarrollo cultural genera desarrollo económico, pero el desarrollo económico no genera desarrollo cultural"; reflejado esto, en los trabajos promovidos por UNESCO en la década mundial sobre cultura y
desarrollo, culminados en la publicación Nuestra diversidad creativa y en el plan de acción acordado en la conferencia intergubernamental de Estocolmo sobre "Políticas culturales para el desarrollo".

La Agenda 21 de la cultura es un documento con tres grandes apartados: Principios, Compromisos y Recomendaciones.
En el apartado de "Principios" aparecen hasta 16 capítulos, con énfasis en la relación entre la cultura y los derechos humanos, la diversidad, la sostenibilidad, la democracia participativa y la generación de condiciones para la paz.
El apartado de "Compromisos" destaca la demanda de centralidad para las políticas culturales y los programas para garantizar el acceso a la ciudadanía; consta de 29 artículos.
El documento concluye con "Recomendaciones" a los distintos niveles de gobierno, en 22 artículos dedicados a gobiernos locales, gobiernos de estados y naciones y organizaciones internacionales.
En resumen, el documento propone una herramienta nueva, un modelo o marco de referencia para analizar y fundamentar las políticas culturales locales e implica la aparición ascendente de una nueva red o "comunidad práctica" que apuesta por la legitimidad de la acción internacional de los gobiernos locales.

## "saber más:

## RESUMEN DE OBJETVOS - COMPROMI-

 SO DE LA AGENDA 21 DE LA CULTURA1. Establecer políticas para fomentar la
diversidad cultural, especialmente de las minoritarias en los medios de comunicación.
2. Apoyar el mantenimiento y ampliación de los servicios culturales.
3. Implementar instrumentos apropiados para garantizar la participación democrática de la ciudadanía en las políticas públicas de cultura.
4. Garantizar la financiación de la cultura a través de programas, servicios y la iniciativa privada.
5. Constituir espacios de diálogo con el fin de asegurar el derecho de libre expresión.
6. Promover la inclusión social, sin prejuicio de razones de género, edad, etnia,
discapacidad, pobreza o cualquier otra discriminación que imposibilite el pleno ejercicio de las libertades.
7. Los gobiernos locales se comprometen a poner los medios para que las personas inmigrantes accedan a la cultura de la comunidad de acogida y participen en ella.
8. Promover la evaluación del "impacto cultural" para considerar los cambios significativos en la vida cultural de las ciudades.
9. Establecer normas, leyes, reglamentos necesarios que aseguren la protección del patrimonio cultural local y la herencia de la generaciones antecesoras.
10. Promover la existencia de los espacios públicos y fomentar su uso como lugares centrales de relación y convivencia.
11. Descentralizar las políticas y los recursos destinados al área cultural, defendiendo

### 2.3. Evaluación y ealidad total.

Conceptualizar algo abstracto -una virtud casi teologal-, la calidad, se convierte casi siempre en un ejercicio de confusión. Es confuso porque no hay una definición universalmente aceptada por todos (esto tampoco es extraño en el mundo de las ciencias sociales) Según MORENO LUZÓN existen dos formas de ver el concepto CALIDAD:

- Perspectiva interna: se centra en la búsqueda de la eficiencia.
- Perspectiva externa: se centra en el cliente.

Además cada autor o tratadista suele adaptar su definición, casi a la medida, al ámbito de la aplicación concreta en el que está trabajando.
Existe confusión incluso en los diccionarios. Etimológicamente, el término griego que más cercano se encuentra se centra en lo adjetivo mientras que el término latino se centra en lo sustantivo:

- Kalos (del griego):"lo bueno, lo apto".
- Qualitaten (del latín):"cualidad, propiedad".

Sí existe una cierta unanimidad en considerar que en la definición de calidad siempre debe estar su naturaleza subjetiva: la apreciación que cada uno tenemos de algo en función de nuestras expectativas y experiencias.

$$
\begin{aligned}
& \text { el principio del derecho de la cultura y } \\
& \text { del conocimiento de toda la ciudadanía } \\
& \text { sin discriminaciones de ningun tipo. } \\
& \text { 12. Coordinacion entre las políticas cultura- } \\
& \text { les de los gobiernos locales que compar- } \\
& \text { ten un mismo territorio. } \\
& \text { 13. Potenciar los medios de comunicación } \\
& \text { locales pos su contribución a la identidad } \\
& \text { local y la creación de empleo. } \\
& \text { 14.Las tecnologías de la información y la } \\
& \text { comunicación se deben estar al alcance } \\
& \text { de toda la ciudadanía. } \\
& \text { 15. Implementar medios de comunicación } \\
& \text { públicos siguiendo los principios de plu- } \\
& \text { ralidad, transparencia y responsabilidad. } \\
& \text { 16. Crarantizar la libertad de expresión. } \\
& \text { 17. Respetar y garantizar los derechos mora- } \\
& \text { les de los/ as autores/as, artistas y su justa } \\
& \text { remuneración. } \\
& \text { 18. Establecer políticas que fomenten la }
\end{aligned}
$$

lectura y la difusión del libro.
19. Coordinación entre las políficas culturales y educativas.
20. Garantizar el disfrute de los bienes y servicios culturales a las personas con discapacidad, facilitando el acceso de estas personas a los equipamientos y actividades culturales.
21. Implantar acciones de protección del patrimonio cultural por medio de: catálogos, exposiciones...etc.
22. Promover en relación con los profesionales del sector, un turismo respetuoso con las culturas y las costumbres de las localidades y territorios visitados.
23. Desarrollar e implementar politicas basadas en el principio de reciprocidad promoviendo la libre circulación de artis: tas y operadores culturales, especialmente a través de la frontera norte-sur. \&

Aunque, indirectamente y de forma muy laxa, existen referencias a la calidad a lo largo de toda nuestra historia (desde la Biblia al Código de Hammurabi), el concepto de Calidad tal y como lo manejamos en el momento actual se lo debemos al padre de la Calidad, WILLIAM EDWARDS DEMING quien nos transmitió dos conceptos básicos de CALIDAD:

- Concepto corto: Hacer las cosas bien, a la primera y siempre.
- Concepto largo: Grado predecible de uniformidad que proporciona fiabilidad a bajo costo en el mercado.
El principal legado de DEMING fue deslizar la idea de "dejar de depender de la inspección para lograr la calidad" (girar hacia la mejora desde dentro) así como su famosa PDCA o Ciclo de Deming.



## SOBRE DEMING.

William Edwards Deming (1900/1993). Estadistico estadounidense, profesor universitario, autor de textos, consultor y difusor del concepto de calidad total. Su nombre está asociado al desarrollo y crecimiento de Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Muchos de sus principios sobre CALIDAD siguen hoy vigentes. Curiosamente se trata de una persona que era venerada en Japón y en los países asiáticos pero que no fue conocida por los estadounidenses hasta que la cadena CBS en 1982, transmitió el documenfal "¿Porqué Japón puede y nosotros no?". En él se hacia referencia a toda la historia de éxito que llevó a Japón a mejorar su posición dentro de la economía mundial y sobre todo se destacaba el papel, que un norteamericano William E. Deming, habfa tenido para la mejora de la calidad.

El Dr. William Deming, es conocido como Edward Deming, lo cual es un error, pues "Edwards" es el apellido de su madre:

Los 14 Principios de Deming:

1. Constancia en el propósito de mejorar productos y servicios:
"El Dr. Deming sugiere una nueva y radi-
cal definición de la función de una empresa: Más que hacer dinero, es mantenerse en el negocio y brindar emplee por medio de la innovación, la investigación, la mejora constante y el mantenimiento".
2.- Adoptar la nueva filosoffa:
"Hoy día se tolera demasiado la mano de obra deficiente y el servicio antipático. Necesitamos una nueva religión en la cual los errores y el negativismo sean inaceptables".
3.- No depender más de la inspección masiva:
"Las empresas típicamente inspeccionan un producto cuando éste sale de la línea de producción o en etapas importantes del camino, y los productos defectuosos se desechan o se re elaboran. Una y otra práctica son innecesariamente costosas. En realidad la empresa le está pagando a los trabajadores para que hagan defectos y luego los corrijan. La calidad NO proviene de la inspección sino de la mejora del proceso"
4.- Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio:
"Los departamentos de compra suelen funcionar siguiendo la orden de buscar al
proveedor de menor precio. Esto frecuentemente conduce a provisiones de mala calidad. En lugar de ello, los compradores deben buscar la mejor calidad en una relación de largo plazo con un solo proveedor para determinado artículo".
5.- Mejorar continuamente y por siempre los sistemas de producción y servicio:
"La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad".
6.- Instituir la capacitación en el trabajo:
"Con mucha frecuencia, a los trabajadores les enseñan su trabajo otros trabajadores que nunca recibieron una buena capacitación. Están obligados a seguir instrucciones ininteligibles. No pueden cumplir bien su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo"."

## 7.- Instituir el liderazgo:

"La tarea del supervisor no es decirle a la gente qué hacer, ni es castigarla, sino dirigirla. Dirigir consiste en ayudar al personal a hacer un mejor trabajo y en aprender por métodos objetivos quién necesita ayuda individual".

## 8.- Desterrar el temor:

"Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no comprendan cuál es su trabajo, ni qué está saliendo bien o mal. Seguirán haciendo las cosas mal o sencillamente no las harán. Las pérdidas económicas a causa del temor son terribles. Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura"
9.- Derribar las barreras que hay entre áreas de staff:
"Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y peor todavía, las metas de
un departamento pueden causarle problemas a otro."
10.- Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral:
"Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas".
11.- Eliminar las cuotas numéricas:
"Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo, sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa"
12.- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho:
"La gente desea hacer un buen trabajo y le mortifica no poder hacerlo. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras"
13.- Establecer un vigoroso programa de educación y entrenamiento:
"Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas".
14.- Tomar medidas para lograr la transformación:
"Para llevar a cabo la misión de la calidad, se necesitará un grupo especial de la alta administración con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una masa crítica de personas que entiendan los Catorce puntos, las 7 enfermedades mortales y los obstáculos". ¿e

Para KAORU ISHIKAWA (que daría nombre al Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto), la CALIDAD es la función integral de toda organización.

Para PHILIP CROSBY la CALIDAD es cumplir con los requisitos del cliente.

TABLA SOBRE EL CONCEPTO DE CALIDAD (Tomado de la PAUTAS PARA LA APLICACIÓN DE LAS NORMAS ISO 9000 EN LAS CORPORACIONES LOCALES: DTSMR_00I_00)

| Fuente | Sustituida por la Norma | Definición de la calidad |
| :---: | :---: | :---: |
| Diccionario de la Real Academia de la Lengua |  | "Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, superior o inferior a las de su especie." |
| Joseph Sensenbrenner. Alcalde de la Ciudad de Madison, Wisconsin, entre I983 a 1989 |  | "Todo lo que hay en la calidad conduce, en el fondo, a la liberación del ingenio humano $y$ al placer en hacer las cosas bien, elementos que existen (aunque parcialmente inactivos) en todas las empresas." |
| ISO 8402 | ISO 9000:2000 | "Conjunto de propiedades de un producto o servicio que le confieren una aptitud para satisfacer unas necesidades expresas o implícitas." |
| ISO 9000:2000 |  | "Grado en que un conjunto de caracteristicas inherentes cumple con los requisitos." |
| ISO 9004: 1994 | ISO 9004:2000 | "La creación y el mantenimiento de la calidad en una organización dependen de una aproximación sistemática de la gestión de la calidad con objeto de garantizar que se comprendan y alcancen las necesidades de los/ las clientes. Para obtener calidad es necesario que todos los niveles de la organización se adhieran a los principios de la calidad y el sistema de gestión de la calidad establecido se revise y mejore continuamente en base a la realimentación que proviene de la percepción del cliente del servicio prestado." |
| ISO 9001:2000 | ISO 9001:2008 | "El propósito de una organización es: Identificar y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas (empleado, proveedores ...) para lograr ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz $y$ eficiente, $y$ obtener, mantener y mejorar el desempeño global de una organización y sus capacidades" |

Pero el concepto de CALIDAD no ha permanecido inalterable en el tiempo $y$ ha ido cambiando a lo largo de la Historia en al menos cuatro etapas:

- LA INSPECCIÓN DE LA CALIDAD: Surge a principios del siglo $X X$ de la mano de Frederik Winston Taylor y se centraba en diferenciar, en una empresa u organización, los que producen de los que controlan la producción.
- EL CONTROL ESTADísTICO DE LA CALIDAD (Prevenir defectos): Es una etapa marcada por las aportaciones del estadístico W.A. SHEWHART quien sostenía que en toda producción industrial sucede una variación en el proceso que debe ser estudiada.
- ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: La CALIDAD que estaba muy ligada al departamento de producción de cada empresa rompe sus límites y se extiende a toda la empresa u organización. Se comienzan a documentar todas las actividades de la empresa con procedimientos e instrucciones.
- LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL: Nuevo modelo de "vida corporativa" (TQM o Total Quality Management) que se instala a finales de los 80 y principios de los 90 del pasado siglo $X X$ y que se centra en la idea fuerza de satisfacer las necesidades y expectativas de todos/as: usuarios/as, empleados/as, accionistas y sociedad en general.


ficos de control, los grupos de mejora, etc: para obtener unos buenos resultados.
Teniendo en cuenta estos principios, el premio está diseñado de forma que unos expertos del UJSE (Union of Japanese Scientist and Engineers), evalúan a las empresas en sus criferios operativos agrupados en los siguientes capitulos, dándole la misma ponderación a cada uno:

1- Políticas de la Calidad y gestión de Calidad.
2- Organización de la Calidad y su difusión.
3- Formación y difusión de las técnicas de control de Calidad.
4- Recogida, transmisión y utilización de la información de Calidad.
5- Análisis de la Calidad
6- Estandarización.
7. Kanri: Control diario, control del proceso y mejora.

Guía FAMP de
Fundamentación (En qué se basa la Guía) evaluación de los Servicios Culturales municipales (modelo EFQM)

8- Aseguramiento de la Calidad.
9- Resultados de la implantación.
Al Premio Deming se pueden presentar empresas japonesas y no japonesas, privadas y públicas.
Más información: www.deming.org/

## PREMIO MALCOLM BALDRIGE.

Fue a principios de los años ochenta, cuando los dirigentes económicos de los Estados Unidos, a la vista de la trascendencia del Premio Deming japonés y preocupados por la pérdida de productividad y competitividad de la economía norteamericana, hicieron grandes esfuerzos por concienciar, planificar y ejecutar programas que relanzaran las empresas americanas a niveles altos de calidad. Uno de los resultados fue el Premio Malcolm Baldrige.
El premio define como valores clave: la Calidad orientada al cliente, el liderazgo, la mejora continua, la participación y el desarrollo de las personas, la respuesta rápida al mercado, el diseño y la prevención de Calidad, la visión a largo plazo, la gestión por datos, el desarrollo de cooperaciones interna y externa y la responsabilidad corporativa y ciudadana.

Introduce algunas novedades respecto al premio japonés: se introduce el término de Liderazgo en Calidad, se intentan reforzar ciertos valores y conceptos que sobrepasan las actividades de gestión de control de calidad del producto, pasando a ser la Calidad en la gestión o gestión con Calidad de todas las funciones de la empresa.
El Premio Malcolm Baldrige se basa en una serie de conceptos y valores que se recogen en siete criterios que forman los criterios de puntuación y que se estructuran de acuerdo al siguiente modelo:
Estrategia y planes de acción orientados al cliente y al mercado
Cada uno de estos siete criterios se subdivide en una serie de subcriterios ("examination items") y cada uno de estos incluye una se-
rie de áreas ("areas to address"); cada uno de estos subcriterios tiene una puntuación máxima y al sumarlos obtenemos el valor de cada criterio.

La última modificación del modelo data de 1997.

Al Premio no se pueden presentar ni las empresas establecidas fuera de Estados Unidos ni las empresas públicas.
Más información en www.quality.nist.gov/

## OPINIONES SOBRE LA CALIDAD EN FOROS DE CIUDADANOS Y EXPERTOS

Tomados de:
http://www.turismo20.com/ group/lacalidadturisticafundamentoseimportancia/forum/topic/ show?id=932414\%3ATopic \%3A7096
"Calidad, según mi punto de vista, no significa lujo, calidad significa hacer las cosas bien, mostrar claramente lo que se ofrece, seguir unos procedimientos, ser metódico, de hecho, para conseguir el Sello de calidad "Q" o bien la lso 9001, no se te exige lujo, se te exigen unos mínimos"
"Al definir calidad no hay que limitarse a conseguir el sello y el certificado que acredite tal calidad al establecimiento. Esto a mí me repatea".
Estoy de acuerdo contigo sobre los sellos de calidad, yo creo que son más un instrumento de promoción que una herramienta para conseguir una buena calidad
"La calidad también implica un resultado, es decir la consecución de un objetivo que no es sino la satisfacción del cliente, por lo que entiendo que la calidad parte de él, de sus gustos y deseos".
"Yo siempre he sido muy crítico con las normas ISO. Cuidan más los procedimientos que los resultados. Tú puedes documentar que tu objetivo es hacer una mesa de dos patas y si la documentación y procedimentalización (menuda palabreja) es correcta te lo aprueban, aunque la mesa no sirva para nada".\&

## LA EVALUACIÓN Y LA CALIDAD EN EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

La configuración no centralista del Estado Español (Gobierno de España, Gobiernos autonómicos, Diputaciones Provinciales, Mancomunidad y Consorcios de Municipios y, por último, más de 8.000 municipios- todos con competencias plenas a la hora de establecer su modelo organizativo-) nos sitúa en un contexto en el que, lógicamente, no hay un modelo único de evaluación de los servicios públicos pero tampoco de lo que hemos venido en denominar gestión de la calidad en los Servicios Públicos. Quizás con la relativamente reciente Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local se ha eludido la oportunidad de introducir los temas de evaluación y gestión de la calidad en la agenda visible de los Ayuntamientos, Diputaciones y Mancomunidades.


| (Tomado de la PAUTAS PARA LA APLICACIÓN DE LAS NORMASISO 9000 EN LAS CORPORACIONES LOCALES: DTSMR_001_00). |  |
| :---: | :---: |
| Fuente | Concepto |
| Constitución Española de 1978 | Art 103 -"Los principios básicos que deben presidir la actuación de las Administraciones Públicas, son los de servicio, objetividad, eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación." |
| Ley $7 / 85$ de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local | Art 6.1 - Las Entidades Locales sirven con objetividad los intereses públicos que les están encomendados y actúan de acuerdo con los principios de eficacia, descentralización, desconcentración y coordinación; con sometimiento pleno a la Ley y al Derecho". <br> Art ${ }^{\circ} 89$ - (al referirse a las plantillas del personal) "deberán responder a los principios de racionalidad economía y eficiencia ... |
| Ley 30/1992 de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públi: cas y del Procedimiento Común | Art ${ }^{\circ} 3$ - "Las Administraciones Públicas, en sus relaciones, se rigen por el principio de cooperación, y en su actuación por los criterios de eficiencia y servicio a los ciudadanos/as." |

Guía FAMP de
evaluación de los
Servicios Culturales
municipales
(modelo EFQM) )

Pero, zes esto lo que realmente queremos? Los ejemplos precedentes están tomados de la vida real. Sin embargo, en la vida real las metas de desempeño también tienen efectos secundarios curiosos.

DEBEMOS TENER CUIDADO con los enfoques hacia los servicios públicos que se guian por criterios empresariales: su evaluación es más compleja.
Reducir las listas de espera en hospitales ha llevado a que los médicos traten las enfermedades menos graves con mayor rapidez y mantengan a quienes tienen dolencias más serias fuera de esas listas; El rápido aumento de los estudiantes universitarios ha llevado a una baja en los requisitos de admisión y en la calidad de los grados académicos.

Para cumplir con la reducción de los delitos callejeros, la policía ha dejado de registrar ciertas infracciones.

En resumen, debido a que el apoyo al Gobierno depende de que se alcancen metas aparentemente precisas, los incentivos para buscar logros aparentes, y no tanto reales; se convierte entonces en una tentación casi irresistible.

Además; muchos servicios públicos son lo que se denomina servicios suaves, La atención en hospitales implica mucho más que una línea de ensamblaje eficiente para operaciones quirurgicas. La educación, en todos los casos, significa algo más que alcanzar un cierto nivel de producción. Los servicios sociales en general requieren tiempo, incluyendo el tiempo de quienes los proveen, y frecuentemente se necesitan en momentos impredecibles, hecho que va totalmente en contra de la metamanía.

Obviamente, los recursos públícos no deben desperdiciarse. Pero incluso en este caso surgen preguntas.
Consideremos las investigaciones cientificas financiadas por el Estado. La naturaleza de esas investigaciones es el proceso de ensayo y error: Por cada camino que se abra hacia nuevos descubrimientos, habrá varios resul-
tados negativos y callejones sin salida. Si el financiamiento se concentrara unicamente en investigaciones que garantizaran ol éxito, habría una alta probabilidad de que los investigadores innovadores emigraran a países o instituciones que tuvieran un punto de vista más generoso y apropiado sobre la relación entre fondos y éxito.

Aunque todo lo anterior sea cierto, queda la pregunta: ¿cómo nos aseguramos de que los servicios públicos operen con una eficiencia razonable y produzcan los resultados que los gobiernos se plantean y que los contribuyentes esperan?
Aquí la analogía empresarial simplemente no basta.

El viejo sistema francés de capacitación administrativa para los servicios públicos daba tanto una formación técnica relevante como una éticia de compromiso civico. El viejo servicio civil en países como Inglaterra o Ale: mania funcionaba con un enfoque que hacía que un desempeño bueno de las tareas fuera una cuestion de honor. El interes propio y la caridad no son las únicas motivaciones humanas; también lo es el servicio, y es necesario cultivarlo.

En el otro extremo (el de los resultados), ciertas metas tienen sentido. Los trenes deben operar a tiempo. Pero más allá de este hecho se encuentra el juicio humano de quienes resultan más afectados. Por eso, los consejos de padres de familia para las escuelas, o los comités de usuarios del transporte público o las juntas de pacientes para los hospitales resultan cruciales.

Esos órganos pueden parecer débiles a primera vista. Incluso pueden ser considerados como una molestia por los profesionales. Sin embargo, de hecho ofrecen un freno muy vafioso en contra de proveedores de servicios malos e ineficientes.

Debemos tener cuidado con los enfoques hacia los servicios públicos que se guían con criterios empresariales. En ciertos momentos y en ciertos países, los servicios que no tie-

## QUÉ DICE EUROPA SOBRE ESTE ASUNTO (MODELO CAF).

El Marco Común de Evaluación (CAF, siglas en inglés de Common Assessment Framework) es un modelo destinado a obtener un rápido diagnóstico organizativo para, a partir de éste, elaborar un plan de acción con el objetivo de lograr organizaciones públicas excelentes. Este modelo fue el resultado de la cooperación entre los ministros/as responsables de Administración Pública de la UE.
El CAF es una herramienta de gestión de la calidad total inspirada en el Modelo de Excelencia EFQM y en el Modelo de la Universidad Alemana de Ciencias Administrativas de Speyer.
Este modelo es sencillo y fácil de usar, apropiado para organizaciones del sector público y está diseñado para que pueda utilizarse en todos los ámbitos del sector público, ya sea la administración central, autonómica y local, además de ser compatible con los principales modelos organizacionales empleados en Europa.

Es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia.
El CAF tiene tres propósitos principales:
I. Introducir de forma progresiva a la administración pública en los principios de la gestión de la calidad total.
2. Hacer de puente entre los diferentes modelos y metodologías de Gestión de Calidad
3. Facilitar el Benchmarking/Benchlearning (proceso de aprendizaje de organizaciones excelentes) entre las organizaciones del sector público.
nen por qué ser públicos tuvieron que privatizarse y apegarse a líneas empresariales con el fin de funcionar mejor (o para poder funcionar siquiera). Pero los servicios públicos esenciales como la salud, la educación, el transporte y unos cuantos más, siempre serán sólo eso, servicios, y por ello se les tendrá que medir con criterios más complejos que el logro de metas cuantifirahles.
R. DAHRENDORF, miembro de la Cámara de los Lores, ex rector de la London School of Economics y del St. Anthony's College de Oxford.
© Project Syndicate / Instituto para las Ciencias. \&

Diferencias entre los Modelos CAF y EFQM:

| CAF | EFQM |
| :--- | :--- |
| 9 criterios y 27 subcriterios | 9 criterios y 32 subcriterios |
| Denominaciones de los criterios y sub- <br> criterios | Denominaciones de los criterios y sub- <br> criterios |
| Todos los criterios tienen el mismo | Cada criterio tiene un peso diferente <br> peso |
| Ejemplos de posibles aspectos de ac- <br> ción constructiva | Número variable de posibles elementos <br> a considerar |
| La puntuación sobre escala de 0a5 | La puntuación sigue el esquema lógico <br> REDER |

Por otra parte los elementos teóricos y prácticos de los modelos EFQM y CAF son compatibles, pero además:

- El CAF está orientado a organizaciones administrativas públicas.
- EI CAF puede ser utilizado como puente al EFQM.

En la dirección de Internet:
http://www.aeval.es/es/evaluacion_de_politicas_publicas/evaluaciones_de_
la_agencia/
se encuentran las Evaluaciones realizadas por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (en adelante AEVAL) durante 2007.

## QUÉ DICE EL MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (MAP) DE ESTE ASUNTO.

La principal herramienta hasta ahora desarrollada por el MAP es la Guía para el reconocimiento a la excelencia (desarrollada por el MAP y por la Agencia de Evaluación y Calidad-AEVAL).
A la AEVAL le corresponde las competencias relativas a la gestión del proceso de certificación de excelencia de las distintas administraciones públicas españolas donde órganos, organismos y unidades administrativas de la Administración General del Estado, de las Administraciones de las Comunidades Autónomas, de las Ciudades de Ceuta y Melilla, de la Administración Local, así como otros entes de derecho público, podrán solicitar dicha certificación.
El objeto de este proceso de certificación es el reconocimiento de las organizaciones públicas por la mejora continua en su gestión hacia la excelencia.
El reconocimiento a la excelencia lleva aparejada la concesión de un sello por parte de la AEVAL según el nivel de excelencia comprobado.

Guía FAMP de evaluación de los Servicios Culturales municipales (modelo EFQM)

## Requisitos para solicitar la certificación:

- Que la organización haya realizado al menos una autoevaluación de la totalidad de la organización conforme a los modelos: EFQM, CAF o EVAM.
- Que a la fecha de la presentación de la solicitud no hayan transcurrido más de seis meses desde la finalización de la autoevaluación.

| Modelo de <br> gestión de <br> calidad | Breve Des- <br> cripción | Autoeva- <br> luación <br> indicada | Pun- <br> tuación <br> máxima | Procedi- <br> miento para <br> la Certifica- <br> ción | Requisitos |
| :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- |$|$| Objeto Ho- |
| :--- |
| mologación |


| Marco <br> Común de <br> Evaluación (CAF), del Grupo de Servicios Públicos Innovadores de la Unión Europea. <br> Su versión española se encuentra disponible en el documento CAF 2006. | Herramienta de autoevaluación expresamente concebida para las organizaciones públicas, que incorpora las características tanto del Modelo EFQM como de otros modelos. Sencillay compatible con otros modelos al uso en los distintos países. | Organizaciones públicas que desean o necesitan compararse con organizaciones del la UE. | 900 | Basado en el Marco Común de Evaluación (CAF 2006) | Los resultados de la Autoevaluación hayan sido homologados y la puntuación CAF acreditada sea igual o superior a 300 puntos. Si se trata de organizaciones de la Administración General del Estado, la homologación se realiza por la correspondiente Inspección General de los Servicios del departamento correspondiente, o la unidad equivalente en su caso. Para todos los demás supuestos, la homologación será realizada por órganos y unidades competentes para ello $y$, en su defecto, se solicitará dicha homologación de la AEVAL, de manera simultánea a la presentación de la solicitud. | Se realizará según las directrices indicadas para las autoevaluaciones EFQM. |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |

Guía FAMP de
evaluación de los
Servicios Culturales
municipales
(modelo EFQM)

| Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM), elaborado por el MAP y desarrollado por la AEVAL | Metodología sencilla y asequible que permite conocer el nivel de calidad en la gestión y resultados de las organizaciones, y realizar, a modo de una autoevaluación asistida, un primer análisis de la madurez organizacional. | Ha sido diseñada para facilitar a aquellas organizaciones, que por el motivo que sea, no han abordado la autoevaluación conforme a otros modelos, la incorporación de esta práctica. | 500 | Basado en el Modelo EVAM | Los resultados de la Autoevaluación hayan sido homologados la puntuación EVAM obtenida sea igual o superior a 200 puntos. Si se trata de organizaciones de la Administración General del Estado, la homologación se realiza por la correspondiente Inspección General de los Servicios del departamento correspondiente, - la unidad equivalente en su caso. En los demás supuestos, se solicitará dicha homologación de la AEVAL, de manera simultánea a la presentación de la solicitud. | Se realizará según las directrices indicadas para las autoevaluaciones EFQM. |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |

En todos los casos, para la certificación, la autoevaluación deberá incluir la totalidad de la organización solicitante.

## Fases del proceso de certificación según el MAP:

Presentación de la solicitud de certificación, presentada por el máximo responsable de la organización solicitante. Acompañada de acreditación de realización de la autoevaluación y de la homologación de los resultados.

La AEVAL verificará la documentación, y en su caso requerirá a la organización para que las canencias detectadas sean subsanadas.
Aquellas organizaciones que reúnan los requisitos tendrán que presentar el correspondiente Plan de Mejora.
a) Si puntuación EFQM entre 200 y 299 puntos inclusive entonces planificar Acciones de Mejora que se consideren prioritarias. La AEVAL verificará la implantación de las tres Acciones de Mejora prioritarias. La validación estará basada en la lógica REDER, y los evaluadores/ as podrán visitar la organización y se tendrá que demostrar haber implantado las Acciones de Mejora.
b) Si puntuación EFQM igual o superior a 300 puntos, entonces elaborar Memoria descriptiva de la gestión de la organización, que será evaluada y se podrá realizar una visita de comprobación a la organización para analizar las evidencias. Tras la visita los evaluadores/as podrán


Si a la vista de las evidencias aportadas, se estimara que la organización candidata acredita suficientemente su nivel de excelencia, se resolverá favorablemente la solicitud de certificación por la Presidencia de la AEVAL.
Sólo una vez transcurridos tres años desde la emisión del Sello, podrá solicitarse su renovación a la AEVAL, que la concederá previa comprobación del mantenimiento y consolidación del nivel de excelencia acreditado, a cuyo efecto se requerirá la realización de una nueva autoevaluación que, como mínimo, deberá alcanzar una puntuación igual a la anterior, así como la confirmación de los resultados obtenidos. La renovación del Sello AEVAL podrá realizarse por una sola vez, al tener un máximo de vigencia de 6 años desde la certificación inicial.
En la dirección Internet http://www.aeval.es/ se pueden encontrar los Programas de la Evaluación de la Calidad de las Organizaciones mencionados, además de, entre otros:

- Programas de cartas de servicios.
- Programas de quejas y sugerencias.

La AEVAL integra de forma coordinada y sinérgica seis programas para impulsar la mejora continua de los servicios públicos en la Administración General del Estado, mediante la participación de los distintos actores interesados: decisores políticos y órganos superiores, gestores/as y sociedad civil. Son los siguientes:

- Programa de Análisis de la demanda y evaluación de la satisfacción de los usuarios/as.
- Programa de Cartas de Servicios.
- Programa de Quejas y Sugerencias.
- Programa de Evaluación de la Calidad de las Organizaciones.
- Programa de Reconocimiento (Certificación de Organizaciones y Premios) Entre las competencias y funciones de la Agencia de Evaluación se encuentran la de emitir certificaciones, basadas en la calidad $y$ en la excelencia, previa solicitud voluntaria de las organizaciones candidatas.
- Programa del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos.


## QUÉ DICE LA FEMP DE ESTE ASUNTO.

La Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP, a propuesta remitida por la Presidenta del Comité organizador de las IV Jornadas de Modernización y Calidad, celebradas en Málaga en mayo de 2006, creó un grupo de trabajo para analizar el futuro de la Calidad en las Administraciones Locales. Uno de los objetivos planteados fue "diseñar circuitos de intervención que facilitaran el camino a quienes empiezan". De esta iniciativa surgen las GUÍAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE CALIDAD, MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO ORGANIZATIVO

EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL que, sin estar en este momento finalizadas (que tengamos constancia), presentan ya algunos documentos interesantes aunque habrá que esperar a que aparezcan reunidas y cohesionadas en un solo documento para valorar su virtualidad y su posible utilidad. En principio, estas guías son un compendio de herramientas, prácticas e iniciativas en torno a cinco ámbitos:

## A.- AMBITO DE TRANSFORMACIÓN ORGANIZATIVA/GESTIÓN <br> B.- AMBITO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS <br> C.- AMBITO DE LA CALIDADY LA EXCELENCIA <br> D.- AMBITO DE PARTICIPACIÓNY ATENCIÓN CIUDADANA <br> E.- AMBITO DE GOBERNANZA Y ESTRATEGIAS

En el ámbito $C$ de la CALIDADY LA EXCELENCIA existen trabajos iniciales aunque no una apuesta por un modelo concreto. Parece que la FEMP, al igual que en otros temas, antes que impulsar un estándar va a optar por el ofrecimiento de una caja de herramientas. De hecho, se proporciona un itinerario de adecuación en el ámbito de la calidad y la excelencia que va en esa línea:


Como quiera que esta CAJA DE HERRAMIENTAS es muy amplia, hemos decidido incluirla en los MATERIALES AUXILIARES DE TRABAJO (en el apartado 6.7 de esta Guía)

## QUÉ dice LA junta de andalucía de este Asunto.

La Dirección General de Administración Electrónica y Calidad de los Servicios ha elaborado el Modelo EFQM adaptado a la Junta de Andalucía, que contempla un conjunto de pequeños cambios con respecto al Modelo EFQM de Excelencia en su versión para el Sector Público y las Organizaciones del Voluntariado original, con objeto de representar y reflejar las singularidades y peculiaridades que caracterizan
a la Administración General de la Junta de Andalucía y sus Organismos Autónomos para que pueda ser más fácilmente aplicado. Como herramienta base para facilitar de una forma sencilla la autoevaluación, la Dirección General de Administración Electrónica y Calidad de los Servicios ha elaborado un Cuestionario de Autoevaluación. A través de la respuesta a una serie de preguntas se puede efectuar un diagnóstico de la organización y saber cuál es su comportamiento con respecto a los criterios que componen el modelo. Esta forma de autoevaluación permite obtener una primera fotografía sobre la situación de la organización.
El Decreto 3I7/2003, ampliado por el Decreto 177/2005, regula entre otros:

- Las Cartas de Servicios.
- Los Sistemas de Evaluación de la Calidad de los Servicios.
- Los Premios a la Calidad de los servicios públicos de la Junta de Andalucía.

A fin de dar respuesta a las unidades de la Administración Andaluza que deseen adoptar una cultura de mejora continua, la Dirección General de Modernización e Innovación de los Servicios Públicos de la Consejería de Justicia y Administración Pública ha elaborado, mediante el Observatorio para la Mejora de los Servicios Públicos, la Guía de Seguimiento y Evaluación de Planes de Actuación de los Servicios Públicos.

Desde el portal del Observatorio, las unidades pueden acceder a distintos servicios de apoyo (el Banco de Expectativas ciudadanas, el Banco de Buenas Prácticas, etc.) y herramientas de soporte (cuestionarios online, cuadros de mandos, etc.) para facilitar la gestión del conocimiento generado durante el proceso de seguimiento y evaluación de su plan de actuación.

## "saber mas?

OBJETIVOS DEL OBSERVATORIO
PARA LA MEJORA DE LOS SERVICIOS
PÚBLICOS (JUNTA DE ANDALUCIA).
Facilitar a las unidades el proceso de integración de metodologias basadas en el establecimiento de sistemas de indicadores y cuadros de mandos.

Apoyar a las unidades para que éstas puedan mejorar en términos de eficacia y eficiencia la implantación de tos planes de actuación.

Ayudar a las unidades en la detección de los puntos críticos.

Divulgar iniciativas y experiencias consideradas como buenas prácticas que puedan servir de referencia.

Difundir los resultados obtenidos a partir de la elaboración de estudios y fomentar la interacción entre las unidades y la ciudadanía.

Seguir y analizar los planes de actuación desarrollados para la modernización y mejora de la calidad de los servicios públicos para la Administración andaluza.

Favorecer la producción de información en torno a determinadas temáticas (genero, igualdad de oportunidades, medioambiente, etc.) en relación con la mejora de la calidad de sus servicios públicos. \&?

## QUÉ DICEN OTROS DE ESTE ASUNTO.

Modelos de Evaluación de la Calidad en los Municipios Españoles':

```
EVALUACIONES DE LA CALIDAD CENTRADAS EN LA ORGANIZACIÓN:
MODELO EFQM (Club de Excelencia en la Gestión y European Foundation for
Quality Management).
MODELO CIUDADANÍA (Observatorio para la Calidad de los Servicios Públi-
cos).
```

NORMA ISO / UNE EN ISO 9000 (organización Internacional de Normalización).
MARCO CAF (Marco Común de Evaluación / MAP y FEMP). EVALUACIONES DE LA CALIDAD CENTRADAS EN PERCEPCIÓN DE USUARIOS.
MODELO SERVQUAL (impulsado en parte por la FEMP / Se utiliza en ISO y EFQM cuando se aborda la satisfacción de los/las clientes).

## 2.4.- Por qué se opta por el modello EFOM.

Antes de justificar el uso del modelo, recuperemos algunas ideas fuerzas sobre el modelo EFQM:

Se define como un modelo no normativo que establece criterios de gestión aplicables a cualquier tipo de organización.

Los criterios tienen en cuenta tanto lo que la organización hace como los resultados que consigue.

El modelo de Excelencia tiene en cuenta los resultados para todos los grupos de interés de la organización (Clientes, Accionistas, Accionistas, Trabajadores/as y Sociedad). Parte de la premisa de que una organización excelente tendrá resultados satisfactorios para todos sus grupos de interés.
El Modelo se puntúa entre 0 y 1000 puntos y su aplicación permite detectar los puntos fuertes, las áreas de mejora y los planes de acción a emprender.

- Porque, por desgracia, ni la administración pública española ni tampoco las gestión cultural municipal ha sido capaz de dotarse de un modelo propio, contrastable y comparable.

[^1]Guía FAMP de
evaluación de los
Servicios Culturales
municipales
(modelo EFQM)

EL MODELO CIUDADANÍA DEL OBSERVATORIO PARA LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS:

El Modelo Ciudadanía se estructura en cinco variables, veinte criterios, cincuenta Subcriterios y más de un centenar de orientaciones, que, en conjunto, permiten evaluar las organizaciones públicas descle la perspectiva de los principios y valores de la caliclad y la mejora de los Servicios Públicos.

Para ello el Modelo Ciudadanía realiza una exposición del contenido de las variables, una descripción de los criterios, se electúan pregunlas que íacilitarán los aspuectos que had de mostrar la evaluación referida a cada uno de los Subcriterios y se enuncian los orientadores que propone el Modelo, sin que estos últimos tengan carácter limitativo. \&


Clirculo de los
RECURSOS


PLANO DE LOS PROCESOS Y LA METODOLOGÍA

- Porque es un modelo de excelencia que se basa en la satisfacción de los "stakeholders" (traducido como partes interesadas o grupos de interés aunque esta segunda forma genera cierta confusión). En el ámbito de la gestión cultural es un modelo que puede encajar muy bien desde este prisma por algunas razones:
- La Gestión Cultural es una parte de la gestión pública en la que confluyen múltiples agentes culturales y los intereses de estos. Por ello contar con un modelo de evaluación y de gestión que gire, casi copernicanamente, el servicio cultural hacia la satisfacción las expectativas $y$ demandas de estas "partes interesadas", puede ser un excelente punto de partida para la mejora de los mismos.Además, el diálogo y la negociación permanente con todas las partes interesadas pueden generar dinámicas de innovación muy potentes. En un Servicio cultural estos "stakeholders" o partes interesadas podrían ser los descritos en la siguiente tabla:
Equipo de Gobierno Municipal
Concejal/a de Cultura
Directivos/as del Servicio cultural si los hubiera
Trabajadores/as del Servicio
Proveedores del Servicio
Usuarios/as del Servicio Cultural
Intereses indirectos o niveles externos
Creadores/as
Otras Administraciones Públicas concurrentes y compe-
tidores en el mismo territorio
Competidores de carácter privado
Asociaciones Culturales, Juveniles y vecinales
Otras formas de asociacionismo
Grupos de intereses específicos de la localidad
Sociedad en general
Medios de comunicación
- La Gestión Cultural Municipal es un ámbito de la administración pública con un cierto grado de desmotivación en sus trabajadores/ as y con ciertos desencuentros entre el plano político y técnico. El modelo EFQM es un buen modelo de evaluación y gestión para este ámbito ya que da un gran paso en el modelo a la satisfacción y mejora de esta parte interesada que en el modelo es denominado, con buen criterio, PERSONAS.

```
LOS "STAKEHOLDERS" (PARTES INTE-
RESADAS) DE LA GESTIÓN CULTURAL:
TIPOLOGIA DE LOS AGENTES CULTURA.
LES.
Toda politica cultural, sea cual sea el terri-
torio, debe identificar los grandes grupos de
agentes culturales que operan en su territo-
rio. Habitualmente se utiliza la siguiente ti-
pología de los agentes culturales:
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
Su finalidad es el interés público general.
- Organismos supranacionales.
- Estado.
- Comunidades Autónomas.
- Diputaciones.
- Comarcas o. administraciones territoriales
    intermedias.
- Ayuntamientos.
- Universidades.
INSTITUCIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO.
Su finalidad es de interés público, pero con-
creta.
- Fundaciones.
```

- Asociaciones.
- ONG:
- Asociaciones culturales.
- Asociaciones Juveniles.
- Agrupaciones varias.
- Emprendedores/as

INSTITUCIONES PRIVADAS. Su finalidad es el lucro o el mantenimiento de su potencial.

- Empresas (Pymes culturales, empresas artísticas, Galerías de Arte, etc.)
- Asociaciones privadas.
- Profesionales (Creadores/as e intérpretes, Gestores/as Culturales, Animadores/as Socio Culturales, Formadores/as y Docentes, Investigadores/as, etc.)
- Industrias culturales, turísticas, etc.
- Servicios.

POBLACIÓN EN GENERAL O SEGMENTA-
DA POR EDAD, GRUPOS SOCIODEMOGRÁFICOS, USOS CULTURALES, ETC. \&

- La Gestión Cultural Municipal suele ser una de las facetas de las políticas públicas locales con un liderazgo político y técnico más diluido o de menor peso. El modelo EFQM al tratarse de un modelo no sólo de evaluación, sino sobre todo de gestión, puede facilitar una mejora en este aspecto ya que enfoca al Servicio Cultural Municipal hacia un liderazgo más articulado y de mayor fuerza.
- La Gestión Cultural Municipal es un ámbito claramente volcado al activismo (el hacer) pero que, tradicionalmente en el Estado Español, no ha trabajado la formalización de protocolos, rutinas o grupo de tareas. El modelo EFQM reorienta, claramente, al Servicio hacia la formalización de sus procesos claves.
- La Gestión Cultural Municipal es un apartado de la gestión pública que vive muy inmerso en el día a día y es poco dado al despliegue de estrategias de medio y largo plazo, cuando - y en eso hay unanimidad de todos los teóricos - es una política sectorial pública claramente orientada hacia el medio plazo. El modelo EFQM otorga mucha importancia al apartado de POLÍTICA Y ESTRATEGIA
- La Gestión Cultural Municipal se ha volcado siempre en la oferta de servicios culturales pero, salvo excepciones, con un no muy excesivo nivel de atención a los usuarios/as de los mismos y a sus necesidades. En este aspecto, el modelo EFQM revoluciona totalmente esta perspectiva y obliga a un cambio absoluto en este apartado.
- La Gestión Cultural Municipal suele ser un ámbito con una escasa visualización de los resultados obtenidos por el Servicio Cultural Municipal. El modelo EFQM también reconduce el modelo de gestión hacia este aspecto.
- Porque es un modelo que no aísla si se deciden emprender caminos posteriores. Un Ayuntamiento puede hacer su evaluación según el modelo EFQM y a continuación solicitar el reconocimiento según el modelo de Excelencia impulsado por el MAP.
- Porque, en gran parte, todos los modelos parten del EFQM.
- Porque facilita un modelo relativamente claro y contrastado de evaluación externa de la autoevaluación realizada por el Servicio Cultural.
- Porque posibilita el uso de una herramienta Web perfectamente integrada en el modelo que facilita la autoevaluación tanto para el/la autoevaluador/a como para el/la coordinador/a de la evaluación como para la propia institución que coordine estos procesos (FAMP en este caso).Además, garantiza la posibilidad real de que, con bajo coste, cualquier servicio cultural municipal andaluz pueda ser evaluado sea cual sea su tamaño o localización.
- Porque facilita la comparación, clara y directa, con otras organizaciones.
- Porque gira, de forma rápida, el Servicio Cultural hacia la gestión de la calidad y en el propio proceso genera formación en estos aspectos.
- Porque mide el progreso del Servicio Cultural en el tiempo. Los Servicios Culturales municipales suelen estar muy vinculados a ciclos de 4 años $y$, casi siempre, se pierde la perspectiva de períodos más largos.
- Porque las áreas de mejora están muy focalizadas en las necesidades de los usuarios/as.
- Porque es un medio de comparación homogéneo.


## RAZONES PARA ADOPTAR EL EFQM COMO MODELO EN AYUNTAMIENTOS

(Tomado de la experiencia de Esplugues de Llobregat) GINER RODRÍGUEZ, Enric (2002: 1).

El Ayuntamiento de Esplugues adoptó, en 1.996, el modelo EFQM de Excelencia como referente para la modernización de su gestión. En palabras de sus responsables "No se trataba de implantar un proyecto o un programa, sino de emprender un proceso de aprendizaje y mejora hacia la excelencia en la gestión" (GINER RODRÍGUEZ, Enric (2002: 1).

Se trata de un Ayuntamiento medio con unos 50.000 habitantes y casi 300 trabajadores/as municipales en plantilla.

1 "El concepto de Calidad o Excelencia contemplado en el Modelo entendíamos - y seguimos entendiéndolo de esta forma que podía ser de aplicación en la Administración Pública, y más concretamente en el Ayuntamiento." Lo justifican en un concepto clave del modelo: LA EXCELENCIA ENTENDIDA COMO RESPONSABILIDAD frente a representantes políticos, ciudadanos/as, sociedad y empleados/as encaja bien en una organización pública, cuyo enfoque en los "clientes" no es tan determinante como pueda serlo en las organizaciones lucrativas (en las que nace el modelo EFQM)

2 "El Modelo ofrecía una ventaja comparativa respecto a las normas ISO 9000: su aplicación garantizaba un mayor compromiso de la Dirección política y técnica del Ayuntamiento" Además, para este Ayuntamiento, la aplicación de las ISO 9000 tiene grandes problemas en el ámbito público:

- La certificación ISO no garantiza que los servicios satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos/as
- Su aplicación no promovía tanto el espíritu de mejora continua como el aseguramiento de un determinado nivel de calidad
- Genera mucho papeleo.

3 La adopción del modelo solucionaba algunos problemas acuciantes del Ayuntamiento:

- La gestión no estaba orientada al ciudadano/a (organización introvertida).
- Las oportunidades de mejora más relevantes eran interdepartamentales.
- Las políticas y prácticas de gestión de las personas estaban poco alineadas a las estrategias de la organización.

4 El modelo EFQM de Excelencia aporta:

- Gira el modelo de gestión municipal hacia los/las clientes, en el caso de los Ayuntamientos: Ios ciudadanos/as.
- Aporta un enfoque de gestión nuevo para los Ayuntamientos: la gestión de procesos frente a la tradicional gestión departamental.
- Integra la autoevaluación (y por lo tanto a las personas -trabajadores/as- del Ayuntamiento) en el proceso general de planificación.
- Identifica los indicadores de resultados más relevantes en un municipio.
- Aporta una herramienta de rendición de cuentas periódica ante los/las responsables políticos e indirectamente también ante los ciudadanos/as.
- Discrimina a las personas -trabajadores/ as- del Ayuntamiento como un área de resultado clave, lo que la convierte en un factor clave de éxito en una administración pública.

[^2]culando nuestro modelo (Visión, Misión, Valores comparticlos, Estilo de Dirección y Principios Estratégicos) y nuestro Sistema de Gestión (conjunto de procesos y procedimientos adecuadamente interrelacionados)"

DIFICULTADES DEL EFQM COMO MODELO EN AYUNTAMIENTOS (Tomado de la experiencia de Esplugues de L.lobregat) CINER RODRÍGUEZ, Enric (2002: 1).

2 "Dificultad en la comprensión del Modelo por tratarse de una representación sistémica de las organizaciones: los procesos y subprocesos están muy interrelacionados y no resulta fácil obtener una visión horizontal del modelo, lo cual es muy necesario para efectuar una correcta autoevaluación"

3 Dificultad para encontrar datos comparativos de otras organizaciones (Imposibilidad de desarrollar la herramienta de "benchmarking" (compararnos con alguien que lo hace mejor para mejorar nosotros). \&

1 Insuficiente adaptación del Modelo a la Administración Pública.

## 2.5.- El modelo Europeo de Excelencia (EFQM).



[^3]El modelo toma su nombre de la institución que lo promueve: la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), que es una organización creada en 1988 por los presidentes de las 14 mayores compañías europeas, con el apoyo de la Comisión Europea.
El impulso para fundar esta poderosa red fue la necesidad de crear un marco de trabajo para la mejora de la calidad, el cual estuviera basado en el modelo Malcolm Baldrige de los Estados Unidos y en el Premio Deming en Japón, aunque adecuado a las necesidades del contexto europeo.

En enero de 2000, ya contaba con más de 800 miembros.
Otorga todos los años el Premio Europeo a la Calidad, utilizando como criterio de decisión el Modelo de Excelencia EFQM.

### 2.5.1.- MODELO EFQM DE EXCELENCIA

El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo fundamental, ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas, y en consecuencia, a mejorar en su funcionamiento. Aparentemente en una primera lectura parece sólo una herramienta de evaluación pero cuando se profundiza en los criterios y subcriterios del modelo y se adopta un enfoque de mejora se convierte en una herramienta de gestión.
El Modelo EFQM se ha orientado hacia la visión de ayudar a crear organizaciones europeas fuertes que practiquen los principios de la administración de la calidad total en sus procesos de negocios y en sus relaciones con sus empleados/as, clientes, accionistas y comunidades donde operan. Además, permite comparar a las organizaciones $y$ ver en qué punto del camino a la excelencia se encuentran. El modelo EFQM se apoya en 8 ideas fuerzas o conceptos fundamentales de la Excelencia:

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación al cliente.
- Liderazgo y coherencia.
- Gestión por procesos y hechos.
- Desarrollo e implicación de las personas
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora.
- Desarrollo de alianzas.
- Responsabilidad social de la organización.



## Estas 8 ideas fuerzas aparecen, transversalmente, en toda la estructura del modelo que, gráficamente se muestra como sigue:



Fuente: Club de Excelencia en la Gestión (CEG)

SOBRE LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA (Tomado de: MEMBRADO MARTÍNEZ, JOAQUÍN: Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. Madrid, Díaz de Santos, 2008).

- Orientación hacia los resultados. "La EXCELENCIA consiste en alcanzar resultados que satisfagan a todos los grupos de interés de la organización"

Orientación al cliente. "La EXCELENCIA consiste en crear valor sostenido para el cliente"

Liderazgo y coherencia. La EXCELENCIA consiste en el ejercicio de un liderazgo con capacidad de Visión y coherente con la Organización

- Gestión por procesos y hechos. La EXCELENCIA consiste en gestión la organización partir de sistemas, procesos y datos (interconectados).

Desarrollo e implicación de las personas. La EXCELENCIA consiste en naximizar la contribución de los empleados/as a partir de su clesarrollo e implicación

Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora. La EXCELENCIA consiste ell no conformarse y generar cambios que se basen en el aprendizaje. En resumen, generar Innovación.

Desarrollo de alianzas. "La EXCELENCIA consiste en desarrollar y mantener alianzas que añaclan valor"
Responsabilidad social de la organización. "La EXCELENCIA consiste en exceder el marco legal mínimo en el que opera la organización" y comprencler y responder a los retos de los grupos de interés de la organización en el contexto de la Sociedad y no aisladamente. \&

El gráfico muestra cómo el modelo se estructura en:

- Los criterios que nos permiten-facilitan obtener los resultados (5 criterios facilitadores, subdivididos en 24 subcriterios).
- Los criterios que nos permiten analizar y medir los resultados obtenidos ( 4 criterios de resultados, subdivididos en 8 subcriterios)
- La Innovación y el aprendizaje como herramientas para mejorar y orientarnos hacia la excelencia.
- Un peso de cada criterio sobre la idea de que una organización excelente es la que obtiene el guarismo de 1.000 puntos. Nos comparamos con un modelo hipotético que tiene esa puntuación.


## AGENTES FACILITADORES (LO QUE LA ORGANIZACIÓN HACE Y CÓMO LO HACE)

Muestran los aspectos del sistema de gestión y son a su vez la causa de los resultados de la organización.
$\left.\begin{array}{|c|c|c|c}\hline & \begin{array}{c}\text { PERSONAS } \\ \text { Gestión, desarrollo y potenciación } \\ \text { de las personas de la organización, } \\ \text { con objeto de dar soporte a la } \\ \text { política y estrategia y a su mejora } \\ \text { constante. }\end{array} \\ \text { 5 Subcriteríos. }\end{array}\right]$

Cada criterio de los AGENTES FACILITADORES se despliega así:


Elementos a considerar

2
Procesos


## CRITERIO I:LIDERAZGO

La forma en que el equipo directivo desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados, y se compromete personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica.
Cómo realiza el equipo directivo:
El desarrollo de la misión, la visión y los valores, y su papel de modelo de referencia de una cultura de excelencia.
Su compromiso personal con el desarrollo, puesta en práctica y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
Su implicación con clientes, asociados y representantes de la sociedad.
La motivación, el apoyo y el reconocimiento al personal.

## CRITERIO 2: POLÍTICAY ESTRATEGIA

Cómo materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores o agentes, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.
Cómo se asegura la organización de que la Política y la Estrategia:
Están fundamentadas en las necesidades y expectativas, tanto presentes como futuras, de los actores y agentes.
Están fundamentadas en información procedente de medidas del rendimiento y de las actividades de investigación, aprendizaje y creatividad.

Se desarrollan, revisan y actualizan.
Se despliegan mediante un sistema de procesos claves.
Se comunican y ponen en práctica.

## CRITERIO 3: PERSONAS

Cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización.Y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Esto incluye la forma en que:
Se planifican, gestionan y mejoran los recursos humanos.
Se identifican, desarrollan y mantienen los conocimientos y las capacidades del personal.

Se responsabiliza al personal y se le da autoridad.
La organización dialoga con su personal.
La organización remunera y reconoce a su personal y cuida de él.

## CRITERIO 4:ALIANZASY RECURSOS

Cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores/as externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, $y$ el funcionamiento eficaz de sus procesos.
Cómo se gestionan:
Los colaboradores/as externos.
Las finanzas.
Los edificios, equipos y materiales.
La tecnología.
La información y los conocimientos.

## CRITERIO 5: PROCESOS

Cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

Cómo se realizan las siguientes actividades:
El diseño y la gestión sistemáticos de los procesos.
La mejora de los procesos, innovando en lo que sea necesario para satisfacer
plenamente las necesidades de los/las clientes y de los otros actores, y para generar valor de forma creciente para ellos.

El diseño y desarrollo de Productos y Servicios, basándose en las necesidades y expectativas de los/las clientes.

La producción, distribución y servicio post-venta de productos y servicios.
La gestión de las relaciones con los/las clientes, y su intensificación y mejora.

## RESULTADOS (LO QUE LA ORGANIZACIÓN LOGRA)

Indican qué es lo que está consiguiendo la Organización con cada uno de sus agentes facilitadores. Los resultados son la consecuencia de un esfuerzo realizado. Deben ser medibles y se despliegan así:


## RESULTADOS EN PERSONAS

Grado de satisfacción de las personas de la organización, medido a través de
recogida de opiniones y de los
indicadores de rendimiento. 2
Subcriterios.

RESULTADOS EN CLIENTES Grado de satisfacción de los clientes, medido a través de recogida de opiniones y de los indicadores de rendimiento. 2 Subcriterios.

RESULTADOS
CLAVE
Lo que está logrando la
Organización respecto
a los resultados previstos más significativos. 2 Subcriterios.

## CRITERIO 6: RESULTADOS EN CLIENTES.

Lo que consigue la organización en relación con sus clientes externos.
Medidas de percepción.
Indicadores de rendimiento.
Aborda:
IMAGEN.
PRODUCTOS.
SERVICIOS.
VENTAS.
POSTVENTA.
FIDELIDAD.

## CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS.

Lo que consigue la organización en relación a las personas que la integran.
Una organización es un conjunto de personas; su satisfacción y motivación son vitales para el éxito.
Medidas de percepción.
Indicadores de rendimiento.
Aborda:
MOTIVACIÓN.
LOGROS.
IMPLICACIÓN.
SATISFACCIÓN.
SERVICIOS INTERNOS.

## CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.

Lo que consigue la organización en relación con su entorno social: local, nacional e internacional.
Impacto sobre el empleo, el crecimiento y desarrollo de la comunidad.
Medidas de percepciones.
Indicadores de gestión, económicos, financieros, gastos, ingresos, etc.

Aborda:
RESPONSABILIDAD SOCIAL.
IMPLICACIÓN.
MEDIO AMBIENTE.
RECONOCIMIENTOS.w

## CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE (LOGROS).

Lo que consigue la organización en relación con su rendimiento final planificado.
Resultados clave del rendimiento de la organización.
Indicadores clave del rendimiento de la organización.
Aborda:
RESULTADOS ECONÓMICOS.
RESULTADOS NO ECONÓMICOS.
PROCESOS.
TECNOLOGÍA.
RECURSOS EXTERNOS.
BIENES MATERIALES.
INFORMACIÓN.
CONOCIMIENTO.

### 2.5.2.- LA AUTOEVALUACIÓN DESDE EL MODELO EFQM

Para el modelo EFQM la Autoevaluación es el ejercicio natural y lógico de comparar nuestra organización con esa organización excelente e ideal que reproduce el modelo para iniciar un proceso de mejora continuo que se puede perpetuar en el tiempo (En el apartado 5 de esta Guía se recogen dos simulaciones que recogen este espíritu)

El modelo EFQM de Excelencia indica que no existe un único camino o forma de autoevaluarse y por ello propone cinco enfoques posibles de autoevaluación que pueden recoger las diferentes posibilidades que se dan en las diferentes organizaciones:
I. Enfoque de Cuestionario de Autoevaluación.
2. Enfoque de Autoevaluación mediante "Matriz de Mejora".
3. Enfoque de Autoevaluación por Reunión de Trabajo.

## 4. Autoevaluación por Formularios o Enfoque Proforma.

5. Enfoque de Autoevaluación por Simulación de Presentación al Premio.

## I. Enfoque de Cuestionario de Autoevaluación.

Es el enfoque por el que se opta en esta Guía para Servicios Culturales Municipales. El Cuestionario es una relación de preguntas, clasificadas según los Criterios del Modelo EFQM de Excelencia, de acuerdo a unos baremos preestablecidos.

Cada Subcriterio se divide a su vez en una o varias preguntas y cada pregunta está específicamente dirigida a averiguar el grado de aplicación en la organización de algunas de las recomendaciones del Modelo en dicho Subcriterio específico.Aunque no son prescriptivas, la aportación de sugerencias ilustrando el Cuestionario, facilitan la contestación del mismo, y permiten incorporar términos sectoriales sin mermar la objetividad ni la universalidad de las preguntas (una de las razones por las que se opta por este enfoque para esta Guía).

## VENTAJAS:

Rapidez y facilidad de uso.
Suficiente una formación básica a los autoevaluadores/as.
Permite involucrar a una gran parte de la organización.
Preguntas adaptables (a la organización/sector). En esta Guía adoptan la fórmula OBSERVACIONES PARA EL/LA AUTOEVALUADOR/A
Proceso individual o en grupo.

## INCONVENIENTES:

La precisión es muy dependiente de la calidad/claridad de las preguntas.
No registra los "por qué" que justifican las puntuaciones. Se puede subsanar con buen Informe de Autoevaluación.
No permite la comparación con otras organizaciones (salvo identidad de cuestionarios).
Riesgo de ser percibido como "una encuesta más".

## BALANCE:

Es un método rápido, fácil de usar y que requiere pocos recursos, pudiendo ser adaptado a la realidad de cada organización. Por ello es frecuentemente utilizado por aquéllos que realizan sus primeras experiencias. Como en otras situaciones en las que se utilizan cuestionarios, la validez y fiabilidad de la información obtenida depende de la calidad de las preguntas planteadas. Su información puede ser insuficiente para tener un conocimiento ajustado de la realidad, debiendo ser completada con otros métodos.

El CEG ha desarrollado la herramienta PERFIL (desarrollado en el apartado 6.4 de esta Guía), basada en este enfoque, la cual permite autoevaluarse a partir de un cuestionario de 50 ó 100 preguntas y compararse con la puntuación de otras organizaciones. En esta Guía (apartado 4) se propone un cuestionario adaptado para Servicios Culturales.

## 2. Enfoque de Autoevaluación mediante "Matriz de Mejora".

Este enfoque se basa en la elaboración de una tabla o matriz de mejora en la que se especifican diferentes niveles de desarrollo respecto a objetivos de la organización estructurados según el esquema del modelo. Las situaciones planteadas presentan una puntuación asociada en una escala de I a I 0 . La valoración de la unidad se realiza en una serie de reuniones estructuradas, que culminan con la obtención de una puntuación consensuada a partir de la cual se diseña e implanta un plan de mejora. Este enfoque favorece la participación, fomentando el espíritu de equipo, además de facilitar la comprensión de los criterios del modelo.

## 3. Enfoque de Autoevaluación por Reunión de Trabajo.

Tiene la gran ventaja de obligar a la implicación activa de la Dirección de la Organización. Cada uno de los miembros del grupo evaluador es responsable de reunir la información existente en la organización sobre cada uno de los criterios y subcriterios del modelo. Los resultados obtenidos se presentan en una reunión en la que se acuerdan los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada criterio, siendo facultativo el ejercicio de puntuación. Posteriormente se debe presentar una propuesta de los planes de acción referentes a las áreas específicas que ha trabajado. Requieren equipos muy formados en el modelo y organizaciones muy maduras.

## 4. Autoevaluación por Formularios.

Se basa en la preparación de un formulario preestablecido por cada subcriterio en el que se detallan temas a tratar, puntos fuertes, áreas de mejora y evidencias. Requiere también del establecimiento de puntuación. Es un buen enfoque pero muy dependiente del rigor del proceso.

## 5. Enfoque de Autoevaluación por Simulación de Presentación al Premio.

Las organizaciones que adoptan este método deben redactar una memoria siguiendo las bases de presentación del Premio Europeo a la Calidad. Este documento será valorado por un grupo de evaluadores/as externos que emitirá un informe con los puntos fuertes, las áreas de mejora y la puntuación de la memoria, constituyendo un referente para potenciales reformas que pueda instaurar el equipo de dirección. Este método requiere un gran esfuerzo y tiene el peligro de que la elaboración de la memoria se convierta en un ejercicio de imagen externa más que en un compromiso con la mejora continua por parte de la dirección de la organización.

### 2.5.3.- ESQUEMA LÓGICO REDER (CÓMO SE PUNTÚA O DA VALOR EN EL EFQM).

La palabra REDER (en inglés, RADAR) se corresponde con unas siglas que recogen cinco elementos:

- Resultados (Results)
- Enfoque (Approach),
- Despliegue (Deployment),
- Evaluación (Assessment) y
- Revisión (Review)

Así, la palabra REDER se usa para designar un esquema lógico de mejora continua. Éste es, además, el esquema lógico que fundamenta el modelo EFQM.

Determinar los resultados a lograr

Evaluar y Revisar
Enfoques y su Despliegue

Planificar y desarrollar los Enfoques

Desplegar los Enfoques

El esquema REDER se resume en cuatro elementos:
Resultados.
Enfoque.
Despliegue.
Evaluación y Revisión.
Este esquema lógico reproduce el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act / Ciclo de Deming) y establece lo que una organización necesita realizar para alcanzar la Excelencia:

Resultados: Determinar-Planificar-Pensar los Resultados que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia. Estos resultados cubren el rendimiento de la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés de la organización. El elemento Resultados responde básicamente a la pregunta cuánto.

Enfoque: Planificar y desarrollar una serie de Enfoques solidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro. Responde básicamente a las preguntas qué y por qué, teniendo en cuenta, por ejemplo, si se abordan los aspectos relevantes del subcriterio en cuestión, si hay un razonamiento claro con sus objetivos y propósito, si se centra en las necesidades de los grupos de interés relevantes y en los resultados que se buscan, presentando un proceso o procesos bien definidos y desarrollados para alcanzarlos, etc.
Despliegue: Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa. Hasta qué punto se ha llevado a cabo el enfoque en las áreas relevantes, a través de los distintos niveles o subdivisiones de la organización. (Implantación vertical y horizontal en todas las áreas, procesos, productos y servicios).
Evaluación y revisión: Evaluar y Revisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. En función de todo ello, identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias. En una organización considerada excelente, el enfoque y su despliegue estarán sujetos a mediciones regulares y se realizaran actividades de aprendizaje, empleándose el resultado de ello en identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras.

### 2.5.4.- CÓMO SE APLICA EL ESQUEMA LÓGICO REDER EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LOS CRITERIOS DEL MODELO EFQM.

La evaluación de los 9 criterios del modelo EFQM se realiza de acuerdo al esquema lógico REDER descrito anteriormente:

- Los Resultados (criterios 6 al 9 ) son los éxitos que se obtienen gracias al enfoque y al despliegue de los agentes facilitadores (criterios I al 5) Para el modelo EFQM los atributos de excelencia en los resultados obtenidos se obtienen del análisis de:
- Tendencias de los resultados.
- Objetivos de los resultados.
- Comparaciones de los resultados.
- Causas de los resultados.
- Resultados claramente vinculados a los enfoques realizados.
- El resto de elementos del REDER (Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) se abordan en los criterios de agentes facilitadores (criterios I al 5: AGENTES FACILITADORES). Para el modelo EFQM los atributos de excelencia en este apartado se obtienen del análisis de:
- Enfoque: se refiere a los planteamientos que la organización hace de cada criterio, así como a las relaciones entre las políticas y los procesos relativos a ésta y al resto de procesos y resultados.
. Sólidamente fundamentado.
. Integrado.
- Despliegue: cubre cómo y en qué medida el enfoque se pone en práctica en la organización.
. Sistemático.
. Implantado
- Evaluación y Revisión: cubren cómo la organización mide y revisa la efectividad del enfoque y del despliegue, y como se mejoran cuando es necesario.


## . Medición.

. Aprendizaje.
. Mejora.
La herramienta PERFIL 4.0 y posteriores facilita muchísimo el uso para personas neófitas del esquema lógico REDER al volcarlo sobre una escala de puntuación. Por ejemplo para el subcriterio l.a (criterio liderazgo) la escala de puntuación adaptada a partir del REDER podría ser:

## Escalas



Si se analiza bien la escala, se visualiza claramente el enfoque, despliegue y la evaluación y la revisión.


### 2.5.5.- LECTURA HORIZONTAL DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA.

El Club de Excelencia en la Gestión plantea que el modelo tenga una lectura horizontal (relaciones entre criterios) que se ve bien ilustrada en el gráfico de la página siguiente y que facilitan mucho la autoevaluación si se sigue el orden fijado por la misma en vez del secuencial (empezar por el criterio I-LIDERAZGO y terminar en el criterio 9-RESULTADOS CLAVES (logros)).
Además esta lectura horizontal facilita, rápidamente, los ejes transversales del modelo. Es decir, si uno realiza su autoevaluación de modelo secuencial, por ejemplo, tiene la sensación de que contesta a preguntas constantemente relacionadas con la COMUNICACIÓN. En la tabla siguiente se detallan estos ejes transversales o temas recurrentes. Esta tabla deberá imprimirse y tenerse muy presente cuando se redacte el plan de mejora, ya que es la única forma de que las mejoras se aborden de forma eficaz y no aislada.

Guia FAMP de evaluación de los Servicios Culturales municipales (modelo EFQM)

## Fundamentación (En qué se basa la Guía)



## COMUNICACIÓN.

Ic. Comunicación de los/las líderes con los grupos de interés.
Id. Comunicación de los/las líderes con los grupos de interés internos.
2e. Comunicación de la política y estrategia.
3d. Comunicación interna.
5b. Comunicación de cambios y mejoras en los procesos.
6.7.8. Medición de la satisfacción y eficacia de la Comunicación.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN

Ia. La Visión, Valores y Principios Éticos reflejan la responsabilidad social de la organización.
t|c. Relación con los grupos de interés externos.
Id. Relación con los grupos de interés internos.
le. Liderar el análisis de los fenómenos externos que impulsan el cambio.
2a. Incorporación a la estrategia de información procedente de los grupos de interés.
2b. Incorporación de información y datos de los indicadores internos de rendimiento, incluidos factores medioambientales y demográficos.
2c. Desarrollo de la estrategia incluida la estrategia y responsabilidad social.
2d. Despliegue de la estrategia incluyendo a todos los grupos de interés.
3a.Valores éticos y de equidad en la contratación y condiciones de empleo.
3b. Desarrollo de personas.
3c. Implicación de los empleados/as en proyectos y conferencias externas a la organización.
3e. Atención a las personas, fomentando las actividades socioculturales.

4a. Alianzas incluidas las establecidas con organizaciones de la comunidad y proveedores/as locales.

4b. Estrategias financieras que apoyan las estrategias de Responsabilidad Social de la organización.

4c. Gestión medioambiental.
5c. Incorporación de información procedente de clientes y partners en los productos.
5d. Elaboración de productos teniendo presente su reciclado, etc.
$5 e$. Relaciones habituales con los/las clientes.
6a. Percepción de los/las clientes de la imagen de la organización.
7a. Percepción que tiene los empleados/as, de su propia organización como empresa que da trabajo.
8. Todo lo incluido en el criterio.
9. Resultados en alianzas, temas financieros, eficiencia de los procesos, en comparación con estándares.

## CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Ia. Estímulo y promoción por parte de los/las líderes.
2b. Incorporación a la política y estrategia de la actividad creativa.
3c. Proporcionar oportunidades que respalden un comportamiento innovador y creativo.
4a. Uso de alianzas para fomentar la innovación y creatividad.
4e. Uso de la información y el conocimiento para que surja la innovación y creatividad.
5b. Uso de la innovación y la creatividad de los grupos de interés para cambiar y mejorar los procesos.
5e. Uso de la creatividad e innovación para mejorar las relaciones con los/las clientes.
$5 c$. Uso de la creatividad e innovación para desarrollar productos y servicios.
6.7.8.9. Medición de la eficacia de los procesos de creatividad e innovación.

## CLIENTES

Ic. Implicación de los/las líderes con los/las clientes.
2a. Establecer las necesidades y expectativas de los/las clientes.
2c. Equilibrar necesidades y expectativas.
5b. Mejora de los procesos para satisfacer al cliente.
5c. Procesos de cara al cliente.
5d. Procesos de cara al cliente.
5e. Gestión de la relación con los/las clientes.
6a. Resultados de las percepciones de los/las clientes.
6b. Resultados de los indicadores internos de rendimiento en el área de clientes.

Guía FAMP de evaluación de los Servicios Culturales municipales (modelo EFQM)

## GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN

lb. Desarrollo e implantación de procesos para el eficaz gobierno de la organización.
2a. Recogida de las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
2b. Recogida de los datos que contribuirán a desarrollar la política y estrategia.
4b. Establecer e implantar, en los niveles adecuados, los procesos clave para el gobierno de la organización.
9a. Informes de los resultados clave económicos y financieros.
9b. Informes de los indicadores clave económicos y financieros.

## CONOCIMIENTO

2b. Aportaciones del conocimiento a la política y estrategia.
3d. Identificación, desarrollo y mantenimiento de los conocimientos de cada persona.
4 e . Gestión del conocimiento de la organización.
7. Medición de la satisfacción con el aumento de los conocimientos e indicadores internos.
de rendimiento relativos al incremento del conocimiento.
9. Uso del conocimiento para mejorar los resultados de la organización.

## MERCADOY DEFINICIÓN DEL MERCADO

2a. Recogida de información para identificar el mercado y los segmentos del mercado.
2b. Indicadores de la imagen externa y marca de la organización y de los resultados de la competencia.
2c. Reforzar la posición en el mercado.
3b. Ajustar las personas a las necesidades actuales y futuras de la organización.
4a. Añadir valor a la cadena cliente/proveedor mediante alianzas.
$5 c$. Desarrollar nuevos productos para el mercado actual y futuro.
5d. Marketing, comunicación y venta de productos.
6a. Resultados de las percepciones de los/las clientes.
6b. Resultados de los indicadores internos de rendimiento en al área de los/las clientes.
7a. Que las personas tienen de la organización.
7b. Fidelidad.
8a. Imagen de la sociedad.
9. Cuota de mercado, posicionamiento.

## PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN

Id. Implicación de los/las líderes con las personas.
2a. Establecer las necesidades y expectativas de las personas.

2c. Equilibrar necesidades y expectativas.
3a. Planificación y gestión de las personas.
3b. Identificar, desarrollar y mantener las capacidades de las personas.
3c. Implicar y facultar a las personas.
3d. Comunicación de la organización con las personas.
3e. Recompensa, reconocimiento y retención de las personas.
7a. Resultados de las percepciones de las personas.
7b. Resultados de los indicadores internos de rendimiento de las personas.

## METODOLOGÍA DE PROCESOS

Ib. Desarrollo de un sistema para gestionar los procesos y asignarles propietarios, como parte del sistema de gestión.
2d. Identificar y desarrollar el esquema de procesos clave.
5a. Descripción del sistema para diseñar y gestionar procesos.
5 b . Descripción del sistema para mejorar procesos.
6.7.8.9. Medición de la eficacia de los procesos.

## PROVEEDORES / PARTNERS

2a. Establecer necesidades y expectativas.
2c. Equilibrar necesidades y expectativas.
4a. Gestionar alianzas.
9a. Resultados clave del rendimiento de las alianzas/proveedores.
9b. Indicadores clave del rendimiento de las alianzas/proveedores.

## SOSTENIBILIDAD

Ib. Desarrollar el sistema de gestión de la organización.
lc. Fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras.
2a. Recoger datos de necesidades actuales y futuras.
2c. Equilibrar necesidades acorto y largo plazo.
3b. Desarrollar a las personas para afrontar las necesidades actuales y futuras.
5c. Anticipar las necesidades futuras de los/las clientes para mejorar los productos.
6.7.8.9. Mantenimiento de resultados en el tiempo.

### 2.5.6.- LA VERSIÓN PARA EL SECTOR PÚBLICO

Al poco tiempo de publicarse el nuevo Modelo EFQM de Excelencia, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad editó la versión del mismo correspondiente al «Sector Público y Organizaciones del Voluntariado». El nuevo Modelo EFQM de Excelencia de 1999 fue concebido para ser aplicable a todo tipo de organizaciones. Así pues, la versión para el Sector Público y Organizaciones del Voluntariado no necesita incorporar demasiadas variaciones respecto del Modelo original. A diferencia de lo que sucedía con el anterior Modelo Europeo de 1997, incluso el título de todos los criterios y subcriterios es el mismo en ambas versiones.
La versión para el «Sector Público y Organizaciones del Voluntariado» incorpora los siguientes cambios frente al Modelo de grandes empresas:

| CONCEPTOS |
| :--- |
| Los términos "resultados y negocio" |
| El término "accionistas" |
| El término "competencia" |
| Los temas remuneraciones, traslados y <br> despidos |
| El término "venta de productos y ser- <br> vicios" <br> El término "servicio postventa" <br> "Los resultados económicos relevantes <br> para los accionistas (precio de la acción, <br> dividendos, margen bruto, beneficios y <br> ventas)" |

## CAMBIOS

Reemplaza por "organización"
Sustituye por "entidades u organismos propietarios de la organización"
Lo extiende a otros organismos comparables
Los condiciona a los establecido por las políticas de la administración o del organismo rector
Reemplaza por el de "venta o promoción y entrega de productos y servicios"
Reemplaza por "apoyo y atención a los productos y servicios"
Reemplaza por "los resultados relevantes para un organismo público (auditorías de cuentas, retorno de inversiones, superávit, etc.)"

Además de los cambios señalados en la redacción de los criterios, es conveniente destacar una serie de consideraciones aplicables a la interpretación del Modelo EFQM de Excelencia para Organizaciones del Sector Público o del Voluntariado. Parte de estos comentarios están tomados de la propia EFQM que en el anterior Modelo Europeo para el Sector Público las incluía a modo de introducción en los criterios.
$\left.\begin{array}{l|l}\text { Criterio } & \begin{array}{l}\text { Aspectos a Destacar } \\ \text { I. Liderazgo } \\ \text { Diferenciar el papel de los/las líderes políticos de los/ } \\ \text { las líderes que gestionan } \\ \text { Debe considerar la cultura interna, la estructura y las } \\ \text { operaciones a corto y largo plazo teniendo en cuenta } \\ \text { las prioridades, el rumbo que sigue la organización y las } \\ \text { necesidades de clientes, comunidad y políticos. }\end{array} \\ \hline \text { 2. Política y Estrategia } \\ \text { El personal de la organización está integrado por todos } \\ \text { los empleados/as y las demás personas que directa o } \\ \text { indirectamente ofrecen un servicio a los/las clientes. }\end{array}\right\}$

## 3.- Metodología de la evaluación (Gómo es la Guía)

¿Cómo cabe conciliar la espontaneidad y la autenticidad propias del comportamiento cultural con el encorsetamiento $y$ las rigideces que caracterizan toda gestión pública?
¿Cómo hacer compatibles la diversidad y la imprevisibilidad de la primera con las reglamentaciones y los controles de la segunda?"

VIDAL-BENEYTO, JOSÉ (I98I:124)


## 3.l.- Fase de planificación

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

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

Según la GUÍA DE AUTOEVALUACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (MODELO EFQM DE EXCELENCIA) del Ministerio de Administraciones Públicas (2006),
"la autoevaluación ofrece un diagnóstico exhaustivo, como imagen instantánea del estado de la organización en un momento determinado, mostrando una serie de puntos fuertes (lo que se está gestionando de modo adecuado), áreas de mejora (las que son susceptibles de mejorar) y una puntuación".
El modelo EFQM se convierte así en una herramienta de diagnóstico y, si se emprenden las acciones correctoras o mejoras, también en un instrumento de gestión.
En esta misma Guía se da una clara instrucción "para navegantes" que suscribimos y amplificamos:
No iniciarse en el modelo si la organización o sus líderes no están convencidos de ello. Al ser un modelo claramente orientado hacia la mejora de la gestión, el servicio cultural que decida utilizarlo deberá contar con los siguientes elementos al menos:

- Un Alcalde/Alcaldesa y un equipo de gobierno que respalde la iniciativa.
- Un Concejal/a de Cultura que lidere el proceso.
- Un equipo de trabajo de la Concejalía o Servicio Cultural que, al menos, tenga un cierto grado de deseo de mejora.
Si no se dan estas tres condiciones, la implantación del modelo EFQM no tiene mucho sentido. Además todo este proceso de evaluación tiene las ideas fuerzas que aparecen resumidas en el siguiente cuadro:
Los directivos/as (del plano político y del plano técnico) deben liderar el proceso, mostrándose como referencia con su ejemplo y favorecer constantemente la motivación de las personas.
El Servicio Cultural o la Concejalía de Cultura debe ser gestionado utilizando hechos $y$ datos en lugar de apreciaciones subjetivas; estos hechos $y$ datos deben obtenerse siempre empírica y documentalmente, con relativa facilidad y periodicidad adecuada.
La comunicación dentro de la organización debe fluir siempre de manera óptima en sentido vertical (hacia arriba y hacia abajo) y horizontal.
Resulta fundamental la identificación y análisis de los procesos clave de la organización.
El trabajo en equipo constituye la vía idónea para conseguir las mejoras.

Se debe dar reconocimiento a los esfuerzos y logros de las personas y los equipos que contribuyan a la mejora de la organización.
La mejora continua debe convertirse en un proceso permanente a través de la participación de todas las personas de la organización en la gestión del cambio. El establecimiento de prioridades evita la desmotivación, especialmente cuando la autoevaluación parece negativa al presentar demasiadas áreas de mejora.
El uso de herramientas tales como el análisis DAFO, las matrices de decisión, los diagramas de Pareto e Ishikawa y otras técnicas de gestión de calidad ayudan a facilitar la identificación de aquellas áreas de mejora esenciales para el desarrollo de la organización. Estas técnicas resaltarán también aquellos puntos fuertes de las mismas que deban mantenerse o desarrollarse aún más.
Los planes de mejora no deben elaborarse independientemente sino que deben ajustarse-alinearse a las prioridades del Ayuntamiento si las hubiere.

## 3.2.- Fase de autoevaluación e evaluación interma.

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

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


## MOMENTOS DE LA AUTOEVALUACIÓN.

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

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

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

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

## Selección de los atoevaluadores/as.

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

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

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

## Selección del secretario/a del comité de autoevaluación.

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

## Sesión de formación del comité de autoevaluación.

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

## Reuniones de consenso del comité de autoevaluación.

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

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

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

## Redacción del informe de autoevaluación.

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

## 3.3.- Fase de evaluactón exterma

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

El Comité de Evaluación Externa estará formado, por razones de carácter económico y de viabilidad futura, por un evaluador/a que tenga la formación o el reconocimiento oficial de su cualificación por el Club de Excelencia en Gestión. También por razones de carácter económico se optará, siempre que se pueda, por personas de Andalucía y, si es posible, por evaluadores/as que conozcan el ámbito específico de la Gestión Cultural. A la hora de introducir esta Guía, la FAMP cerrará estos aspectos con el CEG así como otros que pudieran facilitar la implantación del modelo en los servicios culturales municipales.
El Comité de Evaluación Externa realizará una VISITA de un día (ampliable a dos dependiendo de las dimensiones del Servicio Cultural) cuyos objetivos son los siguientes, siguiendo el modelo muy contrastado de implantación en las Universidades Andaluzas:

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

El Comité de Autoevaluación deberá estar disponible al completo durante todo el día de la visita para subsanar dudas que surjan al Evaluador/a Externo teniendo en su poder y ordenada toda la documentación de evidencias.
El Informe de evaluación Externa valorará todos los aspectos reseñados anteriormente, los puntos fuertes y las áreas de mejora además de recoger la puntuación final otorgada por este Comité de Evaluación Externa al Servicio Cultural evaluado. Este informe se atendrá al esquema que proporcionamos en esta Guía en el capítulo 6.2 de MATERIALES AUXILIARES DETRABAJO. En el capítulo 6.6 de MATERIALES AUXILIARES DE TRABAJO también se detallan las Recomendaciones del CEG sobre la visita del Comité de Evaluación Externa.

## 3.4.- Fase fimal: El plan de mejora.

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

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

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

El plan de mejora que se adopte ¿beneficiará a todos los grupos de interés de la organización?
El plan de mejora que se adopte ¿afectará a toda la organización o sólo a alguna de sus áreas o unidades?
El plan de mejora que se adopte ¿servirá para motivar al personal de la organización?
¿Puede abordarse el plan de mejora con las capacidades actuales del personal de la organización?
¿Cuenta la organización con los medios necesarios (económicos, materiales, tecnológicos) para adoptar el plan de mejora?
¿Tiene autonomía la propia organización para tomar las decisiones que requiere el plan de mejora?
¿El beneficio esperado de la implantación de las mejoras compensará claramente el esfuerzo realizado?
¿Se pueden implantar las mejoras a corto plazo y se pueden obtener resultados de manera casi inmediata?

Este Plan de Mejora se atendrá al esquema que proporcionamos en esta Guía en el capítulo 6.3 de MATERIALES AUXILIARES DETRABAJO.

## 3.5.- El papel de la FAMP, de la Consejería de Gultura y/o de las Diputaciones Provinciales: ell "know how", (saber hacer más que saber émo) de la Guía.

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

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

## ANTES, DURANTEY DESPUÉS DEL DESPLIEGUE DE LA GUÍA:

- Sensibilizar a los Alcaldes, Alcaldesas, Concejales/as y trabajadores/as municipales de la Cultura del nuevo papel que asumen los servicios públicos en la sociedad actual y de la necesidad de introducir las herramientas de gestión de calidad para mejorarlos. Sin el liderazgo de los/as responsables políticos y técnicos/as, esta Guía y su aplicación pierde gran parte de la eficacia posible.
- Formar a los/as integrantes de los Servicios Culturales en las herramientas de gestión de la calidad que suelen surgir del modelo EFQM: Liderazgo, Mapa de Procesos, Carta de Servicios, Encuestas de Satisfacción,...
- Crear la red de Coordinadores/as Provinciales de Autoevaluación.
- Dar formación y asesoramiento en aspectos claves de los futuros Planes de Mejora así como elaborar materiales auxiliares complementarios que surgirán de la evaluación en mayor o menor grado:
- Mini-Guía y Curso: Cómo redactar el Plan Anual del Servicio Cultural Municipal.
- Mini-Guía y Curso: Cómo elaborar el Mapa de Procesos de un Servicio Cultural Municipal.
- Mini-Guía y Curso: Cómo elaborar la Carta de Servicios de un Servicio Cultural Municipal.
- Mini-Guía: Inventario de competencias básicas de los gestores/as culturales municipales.
- Mini-Guía y Curso: Cómo medir la satisfacción de usuarios/as y grupos de interés en un Servicio Cultural Municipal.
- Mini-Guía y Curso: Herramientas para el conocimiento de las demandas culturales en un municipio.
- Mini-Guía: Caja de indicadores de satisfacción y de indicadores de rendimiento para un Servicio Cultural Municipal.
- Mini-Guía: Los resultados no económicos de un Servicio Cultural Municipal.


## ANTES DE LA AUTOEVALUACIÓN:

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


## DURANTE LA AUTOEVALUACIÓN:

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


## DESPUÉS DE LA AUTOEVALUACIÓN:

- Difusión del Informe de Autoevaluación.
- Selección del Evaluador/a Externo (Comité de Evaluación Externa)
- Organización y seguimiento de la visita del Comité de Evaluación Externa.
- Ayudar al Servicio Cultural municipal evaluado a elaborar su Plan de Mejora.
- En caso de que se alcanzara una puntuación en el modelo suficiente para optar a un reconocimiento externo (CEG, EFQM, MAP, PREMIO IBEROAMERICANO), dar soporte al Servicio Cultural para que pudiera gestionar el mencionado reconocimiento.
- Publicitar los resultados del proceso en un documento público resumido.

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

## 4.- Desarrollo pormenorizado del Guestionario de Autoevaluación

Esta Guía incluye la siguiente propuesta de cuestionario de iniciación (50 preguntas), el cual está basado en el que la herramienta PERFIL 4.0 (www.institucional.us.es/ vdocencia/descargas/zip/perfiles/CuestP03IniServ.zip) despliega cómodamente en entorno Web. Esta Guía de Evaluación de Servicios Culturales Municipales propone la siguiente adaptación para el entorno de la Gestión Cultural Municipal ya que consideramos que su lectura es mucho más fácil a partir de la propuesta.
Para diferenciar lo que estrictamente dice el modelo de lo que es simplemente una propuesta se opta por dos tipos de tinta:

- Tinta Negra > Herramienta PERFIL 4.0
- Tinta Azul > Posible adaptación propuesta por esta Guía (sin confirmar) tomadas de la Versión para el Sector Público y las Organizaciones de Voluntariado

Lógicamente, y si se considera adecuada, esta propuesta de adaptación deberá ser desarrollada en el futuro acuerdo FAMP-CEG, siempre que cuente con el visto bueno del mencionado Club de Excelencia en la Gestión.

Cada una de las 50 preguntas incluye la siguiente estructura:

- Número de criterio.
- Denominación del criterio.
- Número de pregunta.
- Subcriterio al que pertenece la pregunta.
- Texto de la pregunta a responder con PERFIL.
- Sugerencias
- Escalas de puntuación.
- En el contexto de esta Guía hemos añadido un apartado específico denominado OBSERVACIONES PARA EL/LA AUTOEVALUADOR/A que sólo aparecerían en el contexto de esta Guía en formato impreso o electrónico.

Antes de iniciar la lectura de este apartado se recomienda la lectura del apartado 6.4 Cómo funciona la herramienta PERFIL incluida en MATERIALES AUXILIARES DETRABAJO.
Durante la realización del cuestionario, de forma no secuencial, se aconseja la lectura de las dos simulaciones aportadas en esta Guía:

## 5.I SIMULACIÓN: DESCRIPCIÓN DE UN SERVICIO CULTURAL MUNICIPAL EXCELENTE EN FUNCIÓN DEL MODELO EFQM.

### 5.2 SIMULACIÓN:DESCRIPCIÓN DE UN SERVICIO CULTURAL MUNICIPAL ESTÁNDAR EN FUNCIÓN DEL MODELO EFQM A PARTIR DE EVIDENCIAS E INCLUYENDO PUNTUACIÓN

Incluso puede ser muy útil durante la autoevaluación el tener el apartado 5.I SIMULACION: DESCRIPCIÓN DE UN SERVICIO CULTURAL MUNICIPAL EXCELENTE ya que este documento completa con más detalles las Observaciones para el autoevaluador/a que, lógicamente, tienen un desarrollo más breve.

| Desarrollo pormenorizado del Cuestionario de Autoevaluación (Cȯmo se utiliza la Guia) |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| Criterio I |  | Liderazgo |  |  |
| Pregunta I.I |  | Subcriterio la |  |  |
| ¿Han sido definidos por parte del Equipo de Gobierno del Ayuntamiento la Misión, la Visión, los Principios Éticos y Valores que conforman la "Cultura" del Ayuntamiento o Municipio, y han sido convenientemente divulgados a todos los Grupos de Interés (ciudadanos/as, trabajadores/as municipales, asociaciones, agentes sociales, etc.)? ¿Incluyen dichos valores conceptos tales como calidad y aprendizaje? El comportamiento del Equipo Gobierno del Ayuntamiento ¡es coherente con dichos valores? |  |  |  |  |
| SUGERENCIAS |  |  |  |  |
| - El Equipo de Gobierno del Ayuntamiento desarrolla la Misión, Visión y "Cultura" de la Organización. <br> - El Equipo de Gobierno del Ayuntamiento ha definido una serie de Principios y Valores que constituyen sus rasgos diferenciales y son la base de su "cultura". <br> - El Ayuntamiento desarrolla, actuando como modelo de referencia, los valores, principios éticos y responsabilidades públicas que apoyan la "cultura" de la organización. <br> - Dichos Principios se reflejan en un documento institucional, que recoge la Visión, Misión y Valores del Ayuntamiento y constituyen un importante componente de su Propuesta de Valor. <br> - Para la definición de dichos Principios han sido tenidas en cuenta las expectativas de los Grupos de Interés. <br> - Entre dichos Principios se hace alusión al compromiso del Ayuntamiento o Municipio con la calidad y el aprendizaje y mejora continuos. <br> - Dichos Principios y Valores son públicos y el Ayuntamiento se asegura de su conocimiento y entendimiento por parte de sus Grupos de Interés. <br> - Las prácticas de Gestión, así como el comportamiento del Equipo de Gobierno del Ayuntamiento son coherentes y están alineados con dichos Principios y Valores. <br> - El Equipo de Gobierno del Ayuntamiento revisa y mejora la eficacia de los comportamientos personales en el área de liderazgo. <br> - El Equipo de Gobierno del Ayuntamiento se implica activamente en las actividades de mejora. <br> - El Equipo de Gobierno del Ayuntamiento estimula y anima la delegación y asunción de responsabilidades por parte de los empleados/as, y la creatividad e innovación; por ejemplo, cambiando la estructura de la organización o aportando fondos para financiar el aprendizaje y la mejora. <br> - El Equipo de Gobierno del Ayuntamiento anima, apoya y emprende acciones a partir de las conclusiones extraídas de las actividades de aprendizaje. <br> - El Equipo de Gobierno del Ayuntamiento establece prioridades entre las actividades de mejora. <br> - El Equipo de Gobierno del Ayuntamiento estimula y fomenta la colaboración dentro de la organización, |  |  |  |  |
| ESCALAS |  |  |  |  |
| No existe una definición expresa de Principios niValores, salvo el estricto cumplimiento de la legislación vigente y normas aplicables. | Definidos y documentados la Visión, Misión y Valores del Ayuntamiento, incluyendo referencias a la calidad y mejora continua. <br> Dichos Principios han sido comunicados a todo el personal del Ayuntamiento. <br> Existe una cierta coherencia entre dichos Principios y las prácticas de Gestión, aunque la alineación no es total. | En la definición de dichos Principios se han tenido en cuenta las expectativas de los diferentes Grupos de Interés. <br> Dichos Principios son públicos, y el Ayuntamiento se asegura del conocimiento de los mismos por parte de todos sus empleados/as. <br> Existe un alineamiento total entre las prácticas de gestión y dichos Principios. | El Proceso de definición y despliegue de dichos Principios se realiza de forma periódica y sistemática. <br> Existen procedimientos definidos para conocer y actualizar las expectativas de los Grupos de Interés y realimentar el proceso anterior con dichas informaciones. <br> Las prácticas de Gestión son ejemplarmente coherentes con dichos Principios. | Se revisa de forma sistemática la eficacia del proceso. <br> Al menos existen tres ciclos de revisión y mejora del mismo. <br> Principios y Valores son una referencia en el sector. |

$=$
¿impulsa la Gerencia (Secretaría General/Personal) y el Equipo de Gobierno el desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión por Procesos que
permita traducir la Estrategia/Presupuesto a objetivos cuantificables que, medidos de forma periódica, sirvan para mejorar los resultados globales?
SUGERENCIAS

| - ¿Dispone la Gerencia (Secretaría General/Personal) de un Sistema de Gestión que permita desplegar la Estrategia/Presupuesto y traducirlos a objeti- |
| :--- |
| vos operativos y cuantificables? |
| - ¿Recoge dicho Sistema de Gestión las mediciones de los resultados y permite su comparación con los objetivos anteriores? |
| - ¿Se mantiene un registro históric de la evolución de objetivos y resultados? |
| - El diseño del Sistema de Gestión, ¿facilila la conversión de "datos" " "información" (relevante para la toma de decisiones)?. |
| - El Sistema de Gestión, ¿está soportado por una tecnologiá moderna y competitiva? |
| - ¿Se revisa periódicamente la eficacia del Sistema de Gestión y se mejora apropiadamente? |


| Sistema de Gestión inexistente o eminentemente manual. | El Sistema de Gestión incluye los principales Indicadores de Negocio (económicos y sociales) y de Procesos operativos, (al menos los Clave), y permite incorporar objetivos, medir resultados y analizar desviaciones. <br> La tecnología de soporte es anticuada y el grado de mecanización medio. <br> La Secretaría General/Personal apoya su desarrollo y mejora continua | El Sistema de Gestión incluye la totalidad de Indicadores de Negocio (económicos y sociales) y de Procesos, y permite incorporar objetivos, medir resultados y analizar desviaciones. <br> La tecnología de soporte es moderna y el grado de mecanización alto. <br> La Secretaría General/Personal lidera el desarrollo y mejora continua del Sistema de Gestión | El Sistema de Gestión cubre la totalidad de métricas e indicadores de Negocio y Procesos. <br> Alto nivel de integración y tecnología moderna. <br> Dispone de herramientas de análisis y seguimiento (del tipo de cuadro de mandos o similar). | El Sistema de Gestión es un referente en el sector. <br> Se analiza su eficiencia y se mejora sistemáticamente. <br> La tecnología de soporte es innovadora |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |

Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias).
Esta pregunta plantea al autoevaluador/a una reflexión sobre qué implicación tiene el Equipo de Gobierno del Ayuntamiento y los lefes/as de Área (líderes para el EFQM) en el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión del Ayuntamiento. Además obliga al autoevaluador/a a repasar cómo es el sistema de gestión del Ayuntamiento (si está alineado con algún Plan Estratégico, si hay gestión por procesos, si estos procesos cuentan con "propietarios" o responsables claros, si se miden los RESULTADOS CLAVES (logros).
¿Se relaciona el Equipo de Gobierno con los Grupos de Interés para conocer sus necesidades y expectativas? ¿Se implican y apoyan actividades de
mejora, protección medioambiental o de contribución a la sociedad?

## SUGERENCIAS

- ¿Mantiene el Equipo de Gobierno contactos regulares y formales con los Grupos de Interés para conocer y comprender sus expectativas y necesida-
des?.
- ¿El Equipo de Gobiemo establece y participa en actividades de mejora conjunta?
- ¿El Equipo de Gobierno establece y participa en alianzas?
- ¿|mpulsa el Equipo de Gobierno el desarrollo de canales de comunicación de/hacia dichos colectivos, al objeto de facilitar la transmisión de informa-
ción, quejas, reclamaciones, etc.?
- ¿Se implica el Equipo de Gobierno en promover, participar y apoyar acciones de mejora dirigidas a mejorar el medio ambiente a nivel global y la con-
tribución del Ayuntamiento al Municipio, con vistas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras? ¿Las inculcan en sus empleados/
as?
- ¿El Equipo de Gobierno demuestra sensibilidad social? ¿Se traduce dicha sensibilidad en acciones concretas?
- ¿El Equipo de Gobierno da reconocimiento a personas y equipos de los Grupos de Interés, por su contribución a los resultados, por su fidelidad, etc?
- ¿El Equipo de Gobierno participa en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios, fomentando y apoyando en particular, la Excelencia?

| ESCALAS |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| Comportamientos eminentemente reactivos. <br> Se atienden las solicitudes y reclamaciones. <br> Se corrigen errores y se cumple la legislación medioambiental. | El Equipo de Gobierno mantiene encuentros periódicos con los grupos de interés, orientados a conocer sus necesidades y expectativas. <br> Se identifican y apoyan acciones de mejora y se sobrepasan los mínimos medioambientales exigibles. | El Equipo de Gobierno mantiene encuentros regulares con los grupos interés, orientados a conocer sus necesidades y expectativas. <br> El Equipo de Gobierno mantiene una alta implicación en el desarrollo de acciones de mejora y demuestra cierta sensibilidad social que se traduce en algunas actuaciones concretas. | El Ayuntamiento tiene definidos una serie de encuentros frecuentes y sistemáticos entre su Equipo de Gobierno y los grupos de interés, orientados a conocer sus necesidades y expectativas. Se mantienen asimismo reuniones a nivel de sector e instituciones. <br> La implicación del Equipo de Gobierno con la calidad y la mejora continua es total y lo demuestran con su ejemplo y apoyo. | Se revisa la propia sistemática del proceso, se comprueba la eficacia del mismo y, en función de los resultados, se actúa para mejorar. |


Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias). Esta pregunta se centra en analizar qué relación tiene el Equipo de Gobierno del Ayuntamiento y sus jefes/as de Área con sus grupos de interés (segmentación por grupos del conjunto de la ciudadanía) y, sobre todo, si esa relación genera acciones de mejora, El modelo da gran importancia en esta pregunta al tema medioambiental, La sostenibilidad es un eje que aparece a lo largo de todo el modelo.

| Criterio I Liderazgo |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| Pregunta l. 4 |  | Subcriterio Id |  |  |
| ¿Mantiene el Equipo de Gobierno una comunicación fluida y bidireccional con sus empleados/as? ¿Aprovechan dicha comunicación para transmitir los Valores y las Estrategias del Ayuntamiento? ¿Escuchan las aportaciones y/o quejas de sus empleados/as? |  |  |  |  |
| SUGERENCIAS |  |  |  |  |
| - ¿Se ocupa el Equipo de Gobierno de desarrollar canales de comunicación de/hacia sus empleados/as? <br> - Dichos canales, facilitan la comunicación vertical y horizontal (empleados/as-Equipo de Gobierno y empleados/as entre si)? <br> - ¿Se utiliza la comunicación para el despliegue y entendimiento de los Valores y la Estrategia del Ayuntamiento? <br> - ¿Es receptivo el Equipo de Gobierno ante las quejas y reclamaciones de los empleados/as? ¿Escuchan sus aportaciones y sugerencias? <br> - ¿Existe algún tipo de retroalimentación acerca de la opinión que tienen los empleados/as sobre el Equipo de Gobierno (feedback $360^{\circ}$ )? |  |  |  |  |
| ESCALAS |  |  |  |  |
| Alguna comunicación de carácter corporativo y siempre "descendente". | Cierta estructura de comunicación a los primeros niveles de la estructura (gerentes y mandos superiores). <br> La comunicación con empleados/as sigue la cadena jerárquica. <br> Las quejas y reclamaciones se escuchan y atienden en función del criterio del receptor. <br> Los Valores y Estrategias se transmiten a los primeros niveles. | Existen sistemas de comunicación formales que llegan a todos los empleados/as. <br> La comunicación de/hacia los empleados/as es ágil y fluida, y así es apreciada por los propios empleados/as. <br> Los Valores y Estrategias de la son comunicados a todos los niveles. <br> Se escuchan y atienden todas las quejas y reclamaciones. | Comunicación fluida, sistemática y que cubre todos los niveles del Ayuntamiento Existen mecanismos de aseguramiento de la recepción y entendimiento de los mensajes. <br> El Ayuntamiento goza de un clima de transparencia y confianza que facilita las comunicaciones a todos los niveles. <br> Los Valores y Estrategia del Equipo de Gobierno son conocidos y compartidos por todos. | Se revisa la propia sistemática del proceso de comunicación, se comprueba la eficacia del mismo $y$, en función de los resultados, se actúa para mejorar. |

Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias).
Para responder a esta pregunta el/la autoevaluador/a debe reflexionar sobre la conocida como COMUNICACIÓN INTERNA y sobre sus resultados. ¿Le da la sensación de
que siempre es el último en enterarse de algo? ¿Se oyen rumores a todas horas sobre cuestiones relacionadas con su trabajo y eso le crea incertidumbre? ¿A veces no tiene
claro qué objetivos se persiguen con su trabajo?

| Pregunta 1.5 |
| :--- | :--- |
| ¿Apoya el Equipo de Gobierno a sus empleados/as y les ayudan si es necesario para conseguir sus objetivos? ¿Les animan y facilitan la participación |
| en equipos/actividades de mejora? ¿Reconocen adecuadamente a individuos o equipos por su contribución a dichas actividades? |
| SUGERENCIAS |


| SUGERENCIAS |
| :--- |
| - ¿Colabora el Equipo de Gobierno el desarrollo de un clima laboral que estimule a los empleados/as hacia la innovación y la mejora? |
| - ¿Se implica el Equipo de Gobierno en acciones de reconocimiento hacia sus empleados/as, bien por la consecución de sus objetivos o por su partici- |
| - pación en acciones de mejora? |
| - ¿El Equipo de Gobierno da reconocimiento oportuno y adecuado a los esfuerzos de los empleados/as y equipos, de todos los niveles de! Ayunta- |
| - ¿El Equipo de Gobierno fomenta y anima la igualdad de oportunidades y la diversidad? |


|  |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| El Equipo de Gobierno da directrices y exige resultados. <br> Acciones orientadas a la corrección de errores. <br> Reconocimientos escasos o inexistentes. | Apoyo y ayuda ocasionales de algunos responsables del Equipo de Gobierno hacia sus empleados/as en la consecución de sus objetivos y en la participación en acciones de mejora. <br> Reconocimientos esporádicos o por excepción sobre actuaciones especialmente brillantes. | Espíritu de colaboración y apoyo generalizados entre el Equipo de Gobierno hacia sus empleados/as y colaboradores. <br> Colaboración y apoyo extensivos a la participación de empleados/as en acciones de mejora. <br> Reconocimientos apropiados y apreciados por los empleados/as. | Clima de plena colaboración y espíritu de equipo entre responsables y empleados/as del Ayuntamiento. Existencia de una Política de Reconocimiento aplicable tanto a la consecución de objetivos como a la realización de acciones de mejora. | La colaboración forma parte de la cultura del Ayuntamiento $y$ es un referente para los demás Ayuntamientos. |

Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias).

[^4]


| Liderazgo |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| Pregunta 1.6 |  | Subcriterio le |  |  |
| ¿Define e impulsa el Equipo de Gobierno los cambios necesarios para adecuar el Municipio? ¿Garantizan la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para desarrollar dichos cambios? ¿Una vez producidos los cambios, se mide la eficacia de los mismos y se comunican a los Grupos de Interés? |  |  |  |  |
| SUGERENCIAS |  |  |  |  |
| - ¿\|dentifica y selecciona el Equipo de Gobierno los cambios necesarios en el modelo de Ayuntamiento y en sus relaciones externas? <br> - El Equipo de Gobierno, igarantiza los medios necesarios para poder llevar a cabo los cambios (la inversión, los recursos y el apoyo necesarios)?. <br> - ¿Lidera el Equipo de Gobierno el desarrollo de los planes de cambio? <br> - ¿Se implica el Equipo de Gobierno en apoyar a los empleados/as y en comunicar a los Grupos de Interés (ciudadanos/as, asociaciones, agentes sociales...) los cambios producidos? ¿y la razón de los mismos? <br> - ¿Se mide y revisa la eficacia de los cambios y se comparten los conocimientos obtenidos como consecuencia de dichos cambios? ¿Comparte los conocimientos obtenidos? <br> - ¿El Equipo de Gobierno garantiza la implantación eficaz del cambio y gestiona los grupos de interés en relación con el cambio? |  |  |  |  |
| ESCALAS |  |  |  |  |
| Cambios producidos por la detección de errores. <br> Recursos y comunicación es casas o inexistentes. | Identificación y selección de los cambios en el Ayuntamiento como consecuencia del análisis del entorno y de los rendimientos internos. <br> El Equipo de Gobierno apoya los cambios con recursos suficientes y los comunica a los implicados. | Identificación y selección de los cambios en el Municipio como consecuencia de la comprensión de todos los fenómenos internos y externos. <br> El Equipo de Gobierno lidera los cambios garantizando los recursos necesarios y la comunicación a los implicados. | Clima de cambio permanente para adecuar el Municipio. <br> Se miden y revisan la eficacia de los cambios producidos y se comunican a todos los Grupos de Interés. | Los periodos de cambio forman parte de la cultura de liderazgo del Ayuntamiento y es un referente para los otros Ayuntamientos. |

Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias).
Se trata de examinar con detalle cómo se planifican y cómo se lideran los cambios en tu municipio (como siempre se analiza primero el enfoque, después el despliegue y por último la evaluación y revisión).


$=$ En la definición del Plan Operativo/Presupuesto Anual del Servicio Cultural Municipal, ise recogen y consideran las Necesidades y Expectativas de
los diferentes Grupos de Interés (equipo de gobierno, empleados/as del mismo Servicio, ciudadanos/as, asociaciones, agentes sociales, instituciones conveniadas...), así como datos sobre el comportamiento de otros Servicios e instituciones similares?
SUGERENCIAS

| - Se efectúa recogida y analiza la información para definir los mercados y segmentos de mercado en los que opera el Servicio tanto en la actualidad |
| :--- | :--- |
| como en el futuro. |
| - Se identifican Necesidades y Expectativas de los/las destinatarios de los productos y servicios. |
| - Ídem de Órganos de Gobierno. |
| - Ídem de Empleados/as y Colaboradores. |
| - Ídem de Proveedores y Partners. |
| - Ídem del Municipio. |
| - Se analizan las variables del Sistema Cultural, |
| - Se analiza el comportamiento de instituciones similares. |


| Información escasa y mayoritariamente de elaboración propia. | Se identifican y recogen las Necesidades y Expectativas más relevantes de los colectivos mencionados, obtenidas por medio de encuestas, consultas, estudios de realizados, etc. <br> Dicha información se actualiza cada vez que se inicia un proceso de planificación anual. | Existen procesos formalizados de identificación de Ne cesidades y Expectativas de todos los Grupos de Interés del Servicio Cultural Municipal , incluyendo información del Ayuntamiento o de otros Servicios similares <br> Dicha información se actualiza periódicamente, con los datos procedentes de los canales de información de dichos colectivos. | Existen procesos sistemáticos de recogida y análisis de Necesidades y Expectativas de todos los Grupos de Interés del Servicio Cultural Municipal, que se mantienen actualizados de forma permanente. <br> Dichos procesos han sido contrastados con una experiencia de aplicación no inferior a dos ciclos. | Se revisa la eficacia del proceso de definición y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Ri.efleja una experiencia de al menos tres ciclos de revisión y mejora. |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |

Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias). tinatarios/as de nuestra actividad) y los grupos de interés (colectivos que influyen en nuestra definición de la politica cultural (el equipo de gobierno, los propios trabajadores) qué encuestas y est dios tenemos, cómo formalizamos el análisis de los datos que surgen de las mismas y, en caso de excelencia, cómo nos adelantamos a los usos y gustos culturales en un mundo tan sumamente cambiante.


Figura tomada de: MODELO EFQM DミEXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCIA (http://wnw.forpas,us.es/cursos/07053_practico_de_cali-
dad/Modelo\%20EFQM\%20)unta\%20Andaluc\%C3\%ADa\%202005.pdf)

## Supone un peso de 80 puntos sobre los 1000 del conjunto del modelo.

$\qquad$ sas, cuando analiza necesidades y expectativas de los usuarios/ as puede desarrollar una politica reactiva (proporciono lo que me piden) o también, en la mayoría de los casos - al ser una política pública- puede desarrollar una política proactiva (detecto carencias culturales $y / 0$ formativas $y$ trato de abordarlas).
Pregunta 2.2
En la definición del Plan Operativo/Presupuesto Anual del Servicio Cultural Municipal, ise recogen y consideran los resultados de las mediciones ante-
位 socioeconómicos y demográficos a corto y largo plazo?

$$
\begin{aligned}
& \text { - Se tienen en cuenta indicadores de calidad, tasas de actividad, etc. } \\
& \text { - Se recoge y considera el impacto de las novedades legislativas que fueran de su aplicación. } \\
& \text { - Se investiga la aplicabilidad de las nuevas tecnologías, y su impacto en la eficacia y eficiencia } \\
& \text { - Se recogen y analizan los datos relativos a indicadores socioeconómicos y demográficos de }
\end{aligned}
$$

SUGERENCIAS

- Se consideran los resultados operativos de años anteriores (tales como eficiencia, absentismo, tasas de errores, etc.).
- Se analiza la información que se desprende de los indicadores internos de rendimientos.
- Se analiza la información que se desprende de las actividades de aprendizaje.
- Se analiza los datos obtenidos sobre imagen externa y conocimiento de marca.
- Se analiza el rendimiento de otras instituciones comparables y de las instituciones consideradas como las mejores.
- Se analizan los datos relativos a las cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad, y políticas a corto y a largo plazo.
- Se analizan los datos de los efectos de los servicios y productos a lo largo de todo el ciclo de vida del Municipio,
- Se tienen en cuenta indicadores de calidad, tasas de actividad, etc.
- Se recoge y considera el impacto de las novedades legislativas que fueran de su aplicación.
- Se investiga la aplicabilidad de las nuevas tecnologías, y su impacto en la eficacia y eficiencia del Servicio.
- Se recogen y analizan los datos relativos a indicadores socioeconómicos y demográficos de la zona de influencia del Servicion


## SUGERENCIAS

## ESCALAS

|  |  | SCALAS |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| Información escasa, relativa mayoritariamente a indicadores internos. <br> Se incluye información relativa a la Legislación aplicable. | Recogida y análisis de los Resultados Operativos e Indicadores de los Procesos Clave. Identificación de la Tecnología tradicional. <br> Se recogen y consideran las informaciones más relevantes de tipo socioeconómico y demográfico. <br> Todas ellas se actualizan cada vez que se inicia un proceso de planificación anual. | La recogida y análisis de Resultados incluye la totalidad de los Procesos del Servicio Cultural Municipal. <br> Se incorporan resultados de las acciones de mejora y aprendizaje. <br> Se analiza el impacto de las tecnologías innovadoras. <br> La recogida de dichas informaciones es periódica $y$, en las internas, sistemática. | Existen procesos sistemáticos de recogida y análisis de las informaciones anteriores, que son actualizadas de forma permanente. Dichos procesos han sido contrastados con una experiencia de aplicación no inferior a dos ciclos. | Se revisa la eficacia del proceso de definición y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones Refleja una experiencia de a menos tres ciclos de revisión y mejora. |
| 0 5 10 | 15 20 25 30 35 | $40\|45\| 50 \mid 5560$ | $65\|70\| 75\|80\| 85$ | 90 95 100 | Se cuestiona el modelo EFQM si el Servicio Cultural en su PLAN ANUAL (podnia equivaler al dossier de presupuestos que hacemos actualmente en los Servicios Culturales con una información de partida mucho más elaborada y enlazada) recoge información, la analiza y la articula sobre los RESULTADOS CLAVES (logros) del Servicio, sobre

el contexto económico (una crisis de carácter presupuestario en el Ayuntamjento condiciona la Planificación anual), demográfico (un aumento del desempieo condiciona el el contexto económico (una crisis de carácter presupuestano en el Ayuntamiento condicionala número de entradas o matrículas en actividades formativas que se venden). legal (cambios de legislación pequeños o grandes que cambian nuestra posición o competencias). número de entradas o matriculas en actividades formativas que se venden). legal (camber
sobre cómo lo hacen otros servicios culturales o sobre nuevas herramientas informáticas que carmbian la planfícación del Servicio (por ejemplo un gettorla de página web o un programa de gestión integrada de venta de entradas).
$\square$

.

| En la definición del Plan Operativo/Presupuesto Anual del Servicio Cultural Municipal, ise tienen en cuenta, entre otros, los siguientes factores?:- |
| :--- |
| Coherencia con los Principios Éticos y Valores que conforman su "Cultura".- Atención equilibrada de necesidades y expectativas de los Grupos de |
| Interés.- Análisis de Riesgos y Plazos e identificación de los Factores Críticos de Éxito (FCE's). |

- Se revisa y garantiza el alineamiento entre el Plan Operativo y los Principios y Valores del Servicio Cultural Municipal.
- Se revisa y garantiza el alineamiento entre el Plan Operativo y los Principios y Valores del Servicio Cultural Municipal. - Se desarrolla, revisa y actualiza la política y estrategia de manera coherente con la misión, visión y conceptos de excelencia del Servicio. - Se realiza un análisis de Riesgos y, si fuera necesario, se elaboran alternativas optimista y pesimista y planes de contingencia.
- Se identifican los Factores Críticos de Éxito que son claves para la consecución de los Objetivos propuestos.
- Se identifican las ventajas competitivas actuales y futuras o la capacidad para aprovechar oportunidades.
- Se identifican las capacidades y necesidades fundamentales para que las alianzas hagan realidad la política y estrategia.
- Se refuerzan la presencia en los ámbitos actuales.
- Se analizan los requisitos para captar nuevos usuarios/as,
- Se revisa anualmente la eficacia del proceso.

| LAS |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| El Plan Operativo obedece a criterios mayoritariamente económicos. <br> Se consideran las necesidades más importantes, prefe- | Se revisa la coherencia con los Principios y Valores. <br> Se procura un cierto equilibrio entre las Necesidades y Expectativas de los diferentes Grupos de Interés. | Total coherencia con los Principios y Valores del Servicio Cultural Municipal <br> Atención a la mayoría de las Necesidades y Expectativas de los Grupos de interés. | Alineamiento sistemático del Plan Operativo con las Ne cesidades y Expectativas de los Grupos de Interés. <br> Análisis sistemático de Riesgos y Plazos. | Se revisa la eficacia del proceso de definición y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Refleja una experiencia de al menos tres ciclos de revisión y mejora. |
| rentemente de los órganos de gobierno. | Para inversiones importantes se analizan horizontes presupuestarios superiores al año. | Análisis incipiente de Riesgos y Plazos. <br> Identificación de los FCE's más relevantes. | Identificación plena de los FCE's. <br> Análisis de la eficacia del proceso con abundantes evidencias de mejora del mismo. <br> Experiencia de aplicación no inferior a dos ciclos. |  |


| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- |

Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias)
Se plantea el modelo en este punto qué hace el Servicio Cultural para que su PLAN ANUAL sea coherente con la misión, visión y vaiores del Servicio (por ejemplo un Servicio cultural que tenga como vaior el respeto a ios creadores/as pero luego seleccione las exposiciones de artes plásticas en función de que no presenten ninguna posibilidad de polémica social). También qué hace el Servicio para equilibrar las necesidades de usuarios/as, grupos de interés y aliados (convenios y patrocinios), si evalúa el riesgo de
determinados programas y si se combina no sólo las previsiones de corto plazo sino también las de largo plazo,
Pregunta 2.4
Se identifican los Procesos Clave del Servicio Cultural Municipal y se despliega el Plan Operativo a través de ellos? ¿Se descomponen los Objetivos y Metas del Servicio a través de los distintos niveles, llegando hasta la definición y seguimiento de los objetivos india, Plan Operativo y Presupuesto, el nivel de conocin sea apropiado?

## SUGERENCIAS

SUGERENCIAS

- El esquema de procesos clave está desarrollado y dichos procesos son la base del desarrollo de la política y estrategia y de su traducción a los planes
- operativos.
- Todos los Procesos tienen designado un Responsable/Propietario y definidos sus indicadores de rendimiento y calidad.
- Cada vez que se actualiza la Estrategia de Servicio, se analiza la vigencia de los Procesos Clave y la oportunidad de cambiarlos.
- Se da seguimiento a los resultados que se van alcanzando de los planes, objetivos y metas.
- Tol los empleados/as conocen sus Objetivos individuales, y de qué manera contribuyen a los Objetivos generalados del Servicicio.
- evalúan su grado de comunicación para dar a conocer a los Grupos de Interés aquellos aspectos de su estrategia que les afecten y
- Se establece sistemas de información y seguimiento en todo el Servicio para analizar el progreso alcanzado.
ESCALAS

| ESCALAS |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| Existe una división de Tareas y Responsabilidades, pero no asociadas a Procesos. <br> Conocimiento solamente a primeros niveles de dirección de la Estrategia del Servicio. | Esquema de Procesos Clave que permite el despliegue del Plan Operativo y la fijación de Objetivos de primer nivel. Identificados los Responsables de dichos Procesos, La comunicación de la Estrategia y los Planes Operativos es adecuada a cada nivel del Servicio. Todos los empleados/as conocen sus objetivos individuales y de equipo. | Esquema de Procesos normalizado y documentado que cubre todas las actividades y despliegue del Plan Operativo a través de ellos, definiendo Objetivos a todos los niveles del Servicio. Procedimientos de Revisión y Mejora de Procesos. Proceso formal de comunicación de la Estrategia y Planes Operativos del Servicio. | Definición de Procesos formal y sistemática, a todos los niveles. Procedimientos de auditoría interna y/o de certificación de los mismos, con evidencias de mejoras en los dos últimos años. Proceso formal, documentado y sistemático para la comunicación de la Estrategia y Planes Operativos del Servicio, con revisión y mejora, desde al menos dos ciclos. | Revisión periódica y sistemática de la eficacia del Mapa de Procesos y del proceso de comunicación de la Estrategia y Planes Operativos. Evidencias abundantes de mejoras en los tres últimos ciclos. |
| 0 5 10 | 15 20 25 30 | 40\| $45\|50\| 55$ | 65 $70\|75\| 80 \mid 85$ | 90 95 100 |
| Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias). <br> La POLítICA Y ESTRATEGIA que se plasma en el PLAN ANUAL DEL SERVICIO cuenta con una definición explicita sobre los PROCESOS CLAVES DEL SERVICIO, con una buena comunicación de la misma (la Poltica y la Estrategia). En resumen: si existe una. Planificación, cómo se despliega, cómo se implanta y cómo se comunica. Los procesos claves de un Servicio Cultural Municipal podrían ser: |  |  |  |  |

[^5]Usuarios/as potenciales $\rightarrow$ DISENO DE OFERTA $\rightarrow$ COMUNICACION
OFERTA $\leftarrow$ Usuarios/as (con un proceso transversai de satisfacción de los usuarios/as en cada uno de estos cuatro procesos claves).

| No existe un Plan específico de Personal, solamente el Presupuesto de gastos asociado. | Plan de Gestión de Personal alineado con el Plan Operativo del Ayuntamiento y contemplando la mayoría de sus implicaciones, pero escasamente formalizado y documentado. Aportaciones de empleados/as recogidas vía representantes o sindicatos, pero con inclusión escasa o inexistente. | Plan de Gestión de Personal, formalizado y documentado, alineado con el Plan Operativo del Ayuntamiento y contemplando todas sus implicaciones. El Plan de Gestión de Personal se realimenta con las sugerencias e informaciones procedentes de! personal, recogidas vía encuestas, comunicaciones, etc. | Proceso de definición del Plan de Gestión de Personal completo, sistemático y completamente alineado con el Plan Operativo y Presupuesto. Proceso implantado, con revisión y mejora, desde al menos dos ciclos. | Se re ceso como revisi tado, desd |  | del promejoras de las implanmejora ciclos. |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| 0 5 10 | 15 20 25 30 35 | 40 45 50 55 60 | 65 70 75 80 85 | 90 | 95 | 100 |

NAL de las personas del Servicio Cultural Municipal (trabajadores/as) El/la autoevaluadorla debe vaiorar cómo de mejora, etc.).

## ESCALAS

| Criterio 3 |
| :--- |
| Pregunta 3.I |
| ¿Existe un Plan específico de empleados/as y trabajadores/as, respetuoso con la legislación vigente y la igualdad de opormenorizado del Cuestionario de Autoevaluación (Cómo se utiliza la Guia) |
| Estrategia y el Plan Operativo del Ayuntamiento, y se revisa conjuntamente con ellos? ¿Se tienen en cuenta las opiniones de los empleados/as y tra- |
| bajadores/as en la definición de dicho Plan? | | - ¿Dispone el Ayuntamiento de un plan de Gestión de Personal, alineado con el Plan Operativo y Presupuesto? |
| :--- | :--- |
| - Se adecua el Ayuntamiento y la plantilla a las necesidades derivadas del Plan Operativo y se revisa conjuntamente con éste? |
| - Las políticas de selección y contratación del personal, ¿cumplen con la legislación vigente y garantizan la igualdad de oportunidades? |
| - Se implica al personal del Ayuntamiento y a sus representantes, en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos? |
| - ¿Se alinean los planes de recursos humanos con la política y estrategia, la estructura del Ayuntamiento y el esquema general de los procesos claves? |
| - ¿Se gestionan la selección, desarrollo de carreras? |
| - ¿Se recogen y consideran informaciones y sugerencias de los empleados/as para mejorar la gestión del personal? ¿Dispone el Ayuntamiento de un |
| - plan de Gestión de Personal, alineado con el Plan Operativo y Presupuesto? |
| - ¿Se adecua el Ayuntamiento y la plantilla a las necesidades derivadas del Plan Operativo y se revisa conjuntamente con éste? |
| - Las políticas de selección y contratación del personal, ¿cumplen con la legislación vigente y garantizan la igualdad de oportunidades? |
| - ¿Se recogen y consideran informaciones y sugerencias de los empleados/as para mejorar la gestión del. personal? |
| - ¿Se utilizan metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar, por ejemplo, reestructurando la cadena logística, trabajando en |
| equipos flexibles? |

 ANDALUCIA (http://wnw.forpas.us.es/Cursos/07053_practico_de_cali-
dad/Modelo\%20EFQM\%20junta\%20Andaluc\%C3\%ADa\%202005.pdf).

## Supone un peso de 90 puntos sobre los 1000 de conjunto del modelo.



EI criterio $\mathbf{3}$ (Personas) incluye $\mathbf{5}$ subcriterios des-
granados en $\mathbf{5}$ preguntas.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| 3 a | 3 b | 3 c | 3 C | 3 l |

innovadón y aprendtraje
Pregunta .2 desarrollo personal y profesional del personal, procurando la adecuación de sus conocimientos y experien-


| SUGERENCIAS |
| :--- |
| - Existe una descripción de los Puestos de Trabajo, así como de los conocimientos y habilidades necesarios para su correcto desempeño. |
| - Se evalúan los conocimientos y habilidades del personal, asegurando su adecuación a las necesidades de los puestos de trabajo que ocupan. |
| - El Equipo de Gobierno facilita la transmisión de conocimientos y competencias por parte de las personas con mayor experiencia. |
| - Se desarrollan planes de formación individuales y/o colectivos, para asegurar la adecuada competencia de todo el personal, a las necesidades actuales |
| y futuras. |
| - Se apoyan con tutores y formación a todas las personas para que se den cuenta y alcancen todo su potencial. |
| - Se desarrolla la capacidad de trabajar en equipo. |
| - Se comunica al personal sus objetivos individuales y de equipo, alineados con los del Ayuntamiento. |
| - Se revisan y actualizan los objetivos individuales y de equipo. |
| - Se evalúa el rendimiento de las personas y se ayuda a mejorarlo. |


| ESCALAS |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| Se exigen las titulaciones y/o capacitaciones especificadas por ley. | Se identifican los conocimientos y habilidades de los puestos clave del Ayuntamiento, y se evalúan los conocimientos de los empleados/as de primer nivel. Existen planes de formación a niveles de supervisión y mando. Se asignan objetivos y se evalúa el rendimiento a niveles de supervisión y mando. | Identificación de conocimientos $y$ habilidades de todos los puestos de trabajo, y evaluación de conocimientos de todo el personal. Planes de formación extensivos a todos los empleados/as que lo necesiten. Objetivos y evaluación de rendimiento a todos los niveles del Ayuntamiento. | Proceso de formación y desarrollo del personal completo, sistemático y completamente alineado con las necesidades del Plan Operativo, que garantiza la adecuación de conocimientos y habilidades de todo el personal. Proceso implantado, con revisión y mejora, desde al menos dos ciclos. | Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones, al menos desde hace tres ciclos. | Esta criterio gira en torno al CONOCIMIENTO Y LA C

 capaccades, comole asigna objetivos inaneración. Es decir, a cada trabajador le asigno un griupo de competencias-lo que debe saber hacer, io evaluo y aquello en lo que no alcance el nivel requerido, le asigno formación especifica).
En el ámbito de la Gestión Cultural Municipal, la formación específica en temas de gestión cultural no está siendo atendida por los Ayuntamientos sino por las Diputaciones
Provinciales y por la FAMP.
ACLARACIÓNES
$1^{2}$ ) En un Servicio Cultural Municipal el término PERSONAS recogería a la totalidad de trabajadores/as del Servicio, asi rios/as.
$2^{2}$ ) En un Servicio Cultural Municipal todo lo relacionado con los trabajadores/as del Servicio no suele depender exclusi-



| - Se impulsa la creatividad, animando e incentivando al personal a la presentación de iniciativas y sugerencias de mejora, proporcionándoles la necesaria |
| :--- |
| autonomí. |
| - Se fomenta y apoya la participación individual y de los equipos, tanto en la persecución de los objetivos comunes, como en la participación en las |
| - acciones de mejora. |
| - Se forman a los cargos para que desarrollen e implanten directrices que faculten al personal del Ayuntamiento para actuar con independencia. |
| - Se estimula a los trabajadores/as a ser andepependientes y asumir nuevas responsabilidades. |
| - Se desarrollan actividades de motivación y reconocimiento para facilitar la implicación de los trabajadores/as en la consecución de sus objetivos. |


| El personal dispone de escasa autonomía y están sometidos a un riguroso control. | Flexibilidad y autonomía ligadas a niveles de supervisión y control. Algunos estímulos de motivación y reconocimiento, y espíritu de equipo, orientados preferentemente a la consecución de los objetivos. Fomento incipiente de la colaboración en acciones de mejora. | Flexibilidad, autonomía y espíritu de equipo a todos los niveles de la gestión municipal. Abundantes acciones de motivación y reconocimiento, por objetivos individuales y de equipo. Apoyo a las acciones de mejora. | La asunción de responsabilidades, independencia de criterio y autonomía de acción conforman la "Cultura" municipal. Actividades sistemáticas de motivación y reconocimiento, apreciadas por los empleados/as. Abundantes evidencias de trabajo en equipo y desarrollo de acciones de mejora. | Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones, al menos desde hace tres ciclos. |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| 0 5 10 | 15 20 25 30 | 40 45 50 55 60 | 65 70 75 80 85 | 90 95 100 |

Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias).
Este criterio gira en torno a la IMPLICACIÓNY ASUNCIÓN DE RESPONSABILIDADES de las personas del Servicio Cultural Municipal (trabajadores/as). En esta pregunta ya no sólo se valora la pregunta desde la perspectiva general del Ayuntamiento sino también de la del propio Servicio Cultural Municipal. El//a autoevaluador/a debe valorar los

Pregunta 3.4
¿Se preocupa el Equipo de Gobierno de establecer una buena comunicación con/entre sus empleados/as? ¿Se han desarrollado cauces de comuni¿Se preocupa el Equipo de Gobierno de establecer una buena comunicacion con/entre sus empacición para difundir el conocimiento y las buenas
cación vertical y horizontal y se utilizan eficientemente? ¿Se aprovechan dichos canales de comunicación prácticas?

SUGERENCIAS

- Se identifican las necesidades de comunicación y se desarrollan los cauces más efectivos y adecuados (reuniones, correo interno, boletines de noticias,
etc.).
- Se aprovechan los cauces de comunicación para difundir tanto aspectos estratégicos (Principios y Valores, etc.) como operativos, incluyendo las mejo-
- res práticas y el conocimiento.
- Se desarrollan y utilizan canales de comunicación verticales (en ambos sentidos) y horizontales.
- Se revisa la eficacia den las necesidades de comunces de comunicación, modificiándosodas por el personal.
- Se identifican y aseguran las oportunidades para compartir las mejores prácticas y el conera necesarimiento.
ESCALAS

| SCALAS |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| La comunicación es básicamente de tipo formal, y de carácter descendente, a través de la cadena de mando. | El Equipo de Gobierno ha desarrollado e implantado cauces de comunicación eficientes, por los que se difunde la información relevante. La retrocomunicación es incipiente y/o escasa. No se han recogido las necesidades de comunicación del personal. | Despliegue eficiente de canales de comunicación bidireccionales, por los que se difunde toda la información relevante del Ayuntamiento. Los canales de comunicación se han adecuado a las necesidades y expectativas de los empleados/as. Evidencia de una comunicación fluida y apreciada por todos. | La comunicación es sistemática y dispone de mecanismos propios para asegurar su efectividad y entendimiento por parte de todos los empleados/as. Procesos de revisión y mejora de la comunicación al menos desde hace dos ciclos. | Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones, al menos desde hace tres ciclos. |


Ayuntamiento. El/la autoevaluadorla anaizará cuales son sus necesidades de corn Ayuntamiento y si se comparten las mejores prácticas aunque se realicen en otro Servicio Municipal.
Criterio 3


| Criterio 3 | Personas |
| :--- | :--- |
| Pregunta 3.4 | Subcriterio 3d |

La comunicación es básica- El Equipo de Gobierno ha Despliegue eficiente de ca- La comunicación es sistemá- Se revisa al final de cada cicio mente de tipo formal, y de desarrollado e implantado nales de comunicación bidi- tica y dispone de mecanis- la eficacia del proceso y se carácter descendente, a tra- cauces de comunicación reccionales, por vés de la cadena de mando. Acientes, por los relevante del Ayuntamiento. to por parte de comunicación empleados/as. Procesos de tres ciclos. se han adecuado a las nece- revisión y mejora de la coempleados/as. Evidencia de hace dos ciclos.
apreciada por todos.
0

| Criterio 3 | Desarrollo pormenorizado del Cuestionario de Autoevaluacion (Como se utiliza la Guia) |
| :--- | :--- |
| Pregunta 3.5 | Pubcriterio 3e |
| ¿Se asegura el Equipo de Gobierno del alineamiento de sus políticas de remuneración, movilidad, etc., con el Plan Operativo y Presupuesto? ¿Existe <br> una política de reconocimiento hacia el personal y fomento de la concienciación en temas medioambientales y de seguridad e higiene? ¿Se propor- <br> ciona al personal unas instalaciones y servicios de alta calidad? ¿Existe sensibilidad ante necesidades personales/clientes? |  |



| Las Políticas de remuneración, movilidad, etc., son rígidas. <br> En el resto de aspectos medioambientales, de instalaciones, etc., se atiene a la legislación y normativa vigentes. | Existe un cierto alineamiento entre las Políticas de remuneración, movilidad, etc., y el Plan Operativo. Reconocimientos esporádicos a los empleados/as, Alguna concienciación en temas medioambientales y de seguridad e higiene. Equipos e instalaciones adecuados. | Pleno alineamiento de las Políticas de remuneración, movilidad, etc., con el Plan Operativo. Política de reconocimientos, orientada a objetivos y acciones de mejora. Alta concienciación en temas medioambientales y de seguridad e higiene. Equipos e instalaciones modernas y funcionales. Beneficios sociales. | Proceso sistemático y formal de alineamiento de Políticas de remuneración, movilidad, etc., con el Plan Operativo. Sistemáticamente se investiga y se optimiza la gestión, Se ha revisado la eficacia del proceso al menos durante los pasados dos años. | Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones desde hace tres ciclos. |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |

Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias).
Este criteno gira en tomo a la RECOMPENSA, RECONOCIMIENTOY ATENCIÓN de las personas del Servicio Cultural Municipal (trabajadores/as). Se trata de una compleja pregunta eh la que elha autoevaluador/a debe reflexionar sobre aspectos tales como la remuneración, el reconocimiento, la implicación, los beneficios sociales o los recursos

Identifica el Servicio Cultural Municipal aquellas Organizaciones clave con las que se relaciona (administracion aprovechamiento de
¿Identifica el Servicio Cultural Municipal aquellas Organizaciones colaboración, fomentando la transferencia de conocimientos y el aprovechamiento de
SUGERENCIAS

| - Se han identificado las principales Organizaciones con las que se relaciona el Servicio Cultural Municipal. |
| :--- | :--- |
| - Se identifican las oportunidades para establecer alianzas clave con otras Organizaciones y con la comunidad de acuerdo con la política y estrategia y |
| la misión del Ayuntamiento. |
| - Se han identificado áreas de posible colaboración y se han establecido los contactos oportunos. |
| - Se han desarrolilado acuerdos de colaboración orientados a la mejora de los procesos al beneficio mutuo y la transferencia de conocimientos. |
| - Se establecen alianzas en la cadena logística que añadan valor para los ciudadanos/as. |
| - Se identifican las competencias clave de las organizaciones colaboradoras y se aprovechan para apoyar el desarrollo mutuo. |
| - Se aseguran que la "cultura" de la organización con lo que se establece una alianza es compatible con la propia, y que se comparte el conocimiento |
| de ambas. |
| - Se genera y apoya una filosofía innovadora y creativa mediante el uso de alianzas. |
| - Se potencia el desarroilo de acciones de mejora conjuntas y aprovechamiento de sinergias. |
| - Se aprende de los mejores. |


| ESCALAS |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| No, se mantienen las relaciones tradicionales de suministro. | Se identifican las Organizaciones clave y las posibles áreas de colaboración. Se desarrollan algunos acuerdos de colaboración y se aprovechan sinergias existentes. | Se han desarrollado alianzas con las Organizaciones clave, orientadas al aprovechamiento de sinergia y transferencia de conocimientos. Se han definido acciones de mejora conjuntas. Se participa en estudios de benchmarking sectoriales. | Desarrollada una política sistemática de alianzas con las Organizaciones clave que se relacionan con el Servicio Cultural Municipal. Se mide la eficacia de dichas alianzas y los beneficios obtenidos. Al menos dos años de experiencia en el desarrollo de dicha política. | Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones desde hace tres ciclos. |

ㅇ

SI

01
$S$
1
Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias)
Elia autoevaluador/a debe valorar en este aspecto cómo el Ayuntamiento en general y el Servicio en particular identifica las oportunidades para encontrar socios o
 el caso de un Servicio Cultural M
incompatibles con nosotros, etc.

ACLARA
En un Servicio Cultural Municipal todo lo relacionado con los proveedores depender exclusivamente del propio Servicio Cultural sino que viene dado por las desarrolle en este aspecto el Servicio de Contrataciones del propio Ayuntamiento.


## El criterio 4 (Alianzas y Recursos) incluye 5 subcri- terios desgranados en 5 preguntas.

 $\stackrel{\text { NOMS }}{\text { Nit }}$



## 1ap 0 <br> Supone un peso de 90 puntos sobre los $\begin{aligned} & \text { toon de } \\ & \text { conjunto del modelo. }\end{aligned}$



- Se ha definido un plan de financiación, integrado y alineado con el Plan Operativo del Servicio Cultural Municipal.
- Se han evaluado e identificado las posibles fuentes de financiación, atendiendo a las necesidades a corto y medio plazos.
- Se ha elaborado un Presupuesto Anual, que contempla la totalidad de variables económicas (ingresos, gastos, inversiones, etc.).
- El Presupuesto Anual se descompone en las distintas unidades operativas del Servicio, permitiendo un seguimiento individualizado del Presupuesto
para cada una de ellas.
- Se diseña la planificación económica y financiera y sus informes para desplegar en cascada ias expectativas financieras de los grupos de interés.
- El Presupuesto Anual se periodifica a intervalos de tiempo adecuados (mensual, trimestral, etc.) y se revisa su cumplimiento con la misma periodici-
dad.
- El Presupuesto Anual se modifica cada vez que lo hace la Estrategia o Plan Operativo.
- Se evalúan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles.
- Se lleva un adecuado control de riesgos de impagados (-cuando proceda-), efectuando diligentemente las gestiones de cobro y realizando las precep-
tivas provisiones.
- Se emplean mecanismos y parámetros económicos y financieros para garantizar una estructura de recursos eficaz y eficiente.
- Se desarrollan e introducen metodologías que permitan gestionar los riesgos económicos y financieros en los niveles adecuados de
la organización.
- Se establecen e implantan, en los niveles adecuados, los procesos clave para el gobierno de la organización.

| No, sólo existe un presupuesto de ingresos/gastos. | Elaboración de un Presupuesto Anual, que contempla ingresos, gastos e inversiones. Dicho Presupuesto ha sido periodificado y distribuido, al menos, en las principales unidades operativas. Existe una dinámica de revisión periódica de dicho Presupuesto. | Se ha desarrollado un Plan Económico-Financiero, alineado con la Estrategia y Plan Operativo del Servicio Cultural Municipal y que se revisa conjuntamente con ellos. El Plan cubre horizontes a corto y medio plazo y se asegura convenientemente de los riesgos financieros. Excelente sistema de seguimiento y control del Presupuesto | Proceso sistemático y perfectamente documentado de elaboración y revisión del Plan Económico-Financiero, que garantiza su alineamiento con la Estrategia y Plan Operativo del Servicio Cultural Municipal. Se mide la eficacia de dicho proceso y se tienen al menos dos años de experiencia de funcionamiento del mismo. | Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones desde hace tres ciclos. |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| $5 \quad 10$ | 15 20 25 30 | 40\| 45 | $50 \mid 5560$ | 65 70 75 80 85 | 90 95 100 |

[^6]sol uos opeuo!? 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.
Alianzas y Recursos

| Criterio 4 | Subcriterio 4c |
| :--- | :--- |
| Pregunta 4.3 | Ac |

¿Se asegura el Servicio Cultural Municipal del adecuado funcionamiento, conservación y seguridad de sus edificios e instalaciones? ¿Se optimizan recursos, inventarios y se reducen consumos de suministros y energías (principalmente, los no renovables)? ¿Se cuidan adecuadamente los aspectas medioambientales y de reciclado de residuos?

| SUGERENCIAS |
| :--- |
| - Se desarrolla una estrategia de gestión de edificios, equipos y material que apoya la política y estrategia del Equipo de Gobierno. <br> - Existen Planes de Mantenimiento preventivos y correctivos, que garantizan el buen estado y conservación de edificios e instalaciones. <br> - Se dispone de un Presupuesto específico para las labores de reparación y mantenimiento, que mejora el rendimiento total de su ciclo de vida. <br> - Se gestiona la seguridad de los activos. <br> - Se identifican y sustituyen aquellas instalaciones obsoletas y se mantiene un adecuado nivel de modernización de la tecnología y maquinaria aplicable. <br> - Se miden y gestionan cualquier impacto negativo de los activos municipales en la comunidad y empleados/as (incluido las cuestiones ergonómicas, de <br> higiene y seguridad). <br> - Se audita la efectividad del mantenimiento, disponiendo de indicadores apropiados, tales como tasas de avería, tiempos de inactividad, costes de repa- <br> ración, etc. <br> - Se desarrolla una cultura de minimización de desperdicios, reducción de consumos de energías y protección medioambiental. <br> - Se optimizan los inventarios de material <br> - Se optimizan el consumo de suministros (gas, electricidad, agua) <br> - Se optimiza el uso del transporte. |

Existe un mantenimiento \begin{tabular}{c}
Existe un Plan de Mante-

 Plan de Mantenimiento pre- 

Proceso de mantenimiento
\end{tabular} Se revisa al final de cada ciclo


 Se cumple la legislación conservación. Se reponen guimiento de incidencias y de protección medioambien- visiones desde hace tres cimedioambiental y de resi- y se desarrollan políticas de de instalaciones obsoletas. tal y de reciclado de residuos, clos. empleados/as.
Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias). EI/la autoevaluador/a se debe centrar en aspectos muy concretos de los EDIFICIOS, EQUIPOS Y MATERUALES del Servicio Cultural Municipal: mantenimiento y uso, consumos, y revisa.
ACLARACION__
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 Cultu-
ral sino que viene dado por las politicas que desarrolle en este
aspecto el Servicio de Patrimonio y el Servicio de Contratacio-
nes del propio Ayuntamiento.



El criterio 4 (Alianzas y Recursos) incluye 5 subcri-
terios desgranados en 5 preguntas.

## $\stackrel{\unrhd}{\circ}$

 Allanzas $Y$ RecurssosSubriterio $4 d$
¿identifica el Servicio Cultural Municipal las tecnologías e instalaciones más adecuadas para cubrir sus necesidades y las de sus clientes? ¿Gestiona
adecuadamente las tecnologías existentes y se preocupa de su actualización y renovación?

## sugerencias


Cultural Municipal.

- Se prevén las oportunas partidas presupuestarias de inversiones para la adquisición de las tecnologías que se consideren necesarias. - Se explota la tecnología existente.
- Se desarrolla una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente (p.e. ahorrando energía y recursos, reduciendo al mínimo los residuos y
- Se utilizan las tecnologías de la información y comunicación para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades del Servicio.

ESCALAS

| Instalaciones y tecnología tradicionales y algo anticuadas. | Se identifican y sustituyen las tecnologías obsoletas o como consecuencia de su bajo rendimiento. El Presupuesto incluye algunas partidas de inversiones en instalaciones y tecnología. El nivel de dotación tecnológica e instalaciones se considera en la media del resto de Servicios y Ayuntamientos. | Se identifican tecnologías innovadoras y se incorporan en función de su rentabilidad y/o impacto organizativo. Nivel de dotación tecnológica y de instalaciones por encima de la media del resto de Servicios y Ayuntamientos. | Existe un proceso sistemático de identificación de nuevas tecnologías innovadoras. El nivel de dotación tecnológica y de instalaciones es un referente y modelo el propio Ayuntamiento y el resto de Ayuntamientos. | Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones desde hace tres ciclos. |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| 0 5 10 | 15 20 25 30 35 | 40 45 50 55 60 | 65 70 75 80 85 | 90 95 100 |

Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias).
El criterio 4 (Alianzas y Recursos) incluye 5 subcri-


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.

## Pregunta 4.5

¿Recoge y gestiona adecuadamente el Servicio Cultural Municipal toda la información pertinente para el cumplimiento de sus fines? ¿Facilita a sus Grupos de Interés el acceso a las informaciones que son de su interés? ¿Protege adecuadamente la información sensible, tanto para la gestión como para las personas?
SUGERENCIAS

- Se identifican y analizan las necesidades de información de los distintos Grupos de Interés (Equipo de Gobierno, ciudadanos/as, empelados, etc.) Se
responde de manera eficaz.
- El Servicio desarrolla una estrategia de gestión de la información y el conocimiento que apoya la política y estrategia del Equipo de Gobierno.
- Se recogen, estructuran y gestionan la información y conocimiento del Municipio.
- Se cuenta con los medios y acciones necesarios para la obtención de la información necesaria.
- Se han definido normas y procedimientos aplicables a la recogida, actualización y difusión de la información del Servicio, garantizando el acceso a ella
de los colectivos a que aplique, es decir tanto a los usuarios/as internos como externos.
- Se utiliza la tecnología de la información para apoyar la comunicación e información interna y la gestión del conocimiento.
- Se mide la eficacia del sistema de información en función de los grupos de interés.
- El Servicio se asegura de la adecuada y oportuna actualización y conservación de la información, tanto técnica (datos de instalaciones, productos o
servicios) como de gestión (datos de organismos oficiales, proveedores, etc.). Protege la propiedad intelectual que sólo posee la organización, para
maximizar su valor para el usuario.
- Se ha definido un sistema de seguridad de la información sensible del Servicio (datos de clientes, información económica, etc.) y se audita regularmente.
- Se cuenta con un sistema de seguridad especifico para la tecnología de la información, tal y como el establecimiento de copias de seguridad, pro-
tección antivirus, etc.
- EI Servicio trata de adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento de forma eficaz.
- El Servicio genera en el Ayuntamiento un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos adecuados de información y conocimiento.
ESCALAS

| Información escasa y poco accesible | La información se genera y gestiona siguiendo los criterios del Servicio Cultural Municipal. Información suficiente, la mayoría de carácter manual. Los criterios de seguridad y conservación de la información se atienen a la legislación vigente. | Se tienen en cuenta las necesidades de información de los Grupos de Interés. La mayoría de la información está mecanizada y el acceso a la misma es seguro y controlado. Todos los colectivos tienen fácil acceso a la información pertinente | La información es sistemática y mayoritariamente está integrada en los Sistemas de Información t Existen procedimientos de análisis de la eficacia de la información y acciones de mejora de la misma desde al menos dos ciclos | Se revisa la eficacia del plan al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |


| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 |
| :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- |$| 100$

El/la autoevaluador/a se debe centrar en aspectos muy concretos de la INFORMACIÓNY EL CONOCIMIENTO. Se analizan estos dos aspectos de manera transversal ya

## Alianzas y Recursos <br> 

## SUGERENCIAS

- El Servicio desarrolla una estratiogan la información y conocimiento del Municipio.
- Se cuenta con los medios y acciones necesarios para la obtención de la iffoción y difusión - Se utiliza la tecnología de la información para apoyar la comunicación e información
- El Servicio se asegura de la adecuada y oportuna actualización y conservación de la información, tanto técnica (datos de instalaciones, productos o servicios) como de gestión (datos de organismos oficiales, proveedores, etc.). Frotege la propidad - Se ha definido un sistema de seguridad de la información sensible del Servicio (datos de clientes, información económica, etc.) y se audita regularmente. se cuenta con un siste
- El Servicio genera en el Ayuntamiento un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos adecuados de información y conocimiento.
Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias).

[^7]

110 \begin{tabular}{|l|l|}
\hline Criterio 5 \& Procesos <br>
\hline Pregunta 5.I \& Subcriterio 5a <br>

\hline | ¿El Servicio Cultural Municipal o el Ayuntamiento dispone y aplica una metodología de procesos orientada a la identificación, diseño y documentación |
| :--- |
| de sus Procesos Clave, que son aquéllos considerados imprescindibles para desplegar y desarrollar la Estrategia y Plan Operativo? ¿Dicha metodología |
| de procesos se corresponde con alguna estandarización del tipo ISO 9000 | SUROPio del Ayuntamiento o similar? <br>

SUGERENCIAS
\end{tabular}

SUGERENCIAS

- Están claramente definidos y documentados los procesos clave del Servicio Cultural Municipal (aquéllos que contribuyen de manera fundamental a la
consecución de los objetivos estratégicos), siendo conocidos por todos los funcionarios/as y personal contratado o colaborador.
- Se identifican los grupos de interés de cada proceso y se resuelve las cuestiones de interfase que surgen dentro del Ayuntamiento y con los agentes
externos a fin de gestionar de manera eficaz los procesos de principio a fin.
- En la definición de los procesos clave se tienen en cuenta las relaciones existentes con clientes y proveedores.
- Se encuentra implantado un sistema de gestión por procesos que permite asignar objetivos a los indicadores de los procesos clave y reflejar las medi-
ciones de su rendimiento, controlando las desviaciones.
- A dicha gestión por procesos se le aplican sistemas normalizados de aseguramiento de calidad, tales como normas de calidad del propio Ayuntamien-
to o de otras instituciones públicas, normas ISO, etc.
- También se aplican a los procesos estándares de sistemas, como por ejemplo gestión medioambiental o gestión de riesgos laborales.
- Tanto la dcfinición de proccsos clavc y sus indicadorcs, como cl propio sistcma dc gcstión, sc rovisan como consccucncia dc las actualizacioncs dcl
plan estratégico, de los cambios tecnológicos, de diseño de productos, etc.

| Está documentado algún proceso crítico. | En función de la Estrategia y Plan Operativo del Servicio Cultural Municipal, se han identificado sus Procesos Clave, a través de los cuales se despliegan los Objetivos. Dichos Procesos Clave se encuentran documentados y son conocidos por los empleados/as. | Existe una definición y despliegue completo de los Procesos y Subprocesos del Servicio Cultural Municipal, tanto los Clave como los de soporte. | Metodología sistemática y normalizada de definición y despliegue del Mapa de Procesos del Servicio Cultural Municipal. Sistema de auditoría/certificación implantado desde al menos dos ciclos. | Se revisa la eficacia del plan al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos. |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| 0 5 10 | 15 20 25 30 35 | 40 45 50 55 60 | 65 70 75 80 85 | 90 95 100 | Esta pregunta se centra en analizar qué grado de cesarrollo tiene el Servicio Cultural Municipal en materia de procesos, Lo habitual es que los procesos no estén documentados. La mejora pasaría por elaborar una Carta de Servicios, un mapa de procesos del Servicio (con sus procesos estratégicos, procesos claves y de soporte) que incluyera una

segmentación de usuarios/as y de grupos de interés. La excelencia se logra con un Mapa de Procesos muy bien desplegado y con certificaciones externas. En la SIMULACIÓN DE UN SERVICIO CULTURAL EXCELENTE se ha incluido un ejemplo de Mapa de Procesos de un Servicio similar en la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla, Existen mapas de subprocesos como el elaborado por Salvador Cataián y Daniel Mantero para el Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya:
Mapa de Procesos de un Concierto Musical (http://wnw.ucaes/web/actividades/atalaya/atalayaproductos// 2dossier )


Criterio 5
¿Disponen los Procesos, y en especial los denominados Clave, de unos sistemas de medición o indicadores, que permitan establecer sus objetivos de rendimiento y evaluar los resultados obtenidos? ¿Se han identificado aquellas áreas de los procesos que son comunes con otros Servicios y a agentes externos a éste (proveedores, administración, etc.)?

## SUGERENCIAS

- Todos los Procesos disponen de indicadores y métricas que permiten evaluar su eficacia y calidad, así como asignarles objetivos de cumplimiento.
- Existen procedimientos de medición de dichos indicadores y comparación con los objetivos previstos.
- Normalmente, dichos procedimientos de medición se encuentran contemplados en el Sistema de Gestión del Ayuntamiento o del propio Servicio
- Cultural Municipal apoyado por un sistema de información.
- Se han analizado las áreas de los procesos que son comunes a organizaciones externas al Servicio Cultural Municipal y se han desarrollado las interfa-
ses apropiadas, en especial con otros Servicios del propio Ayuntamiento. ESCALAS
 Esta pregunta es una continuación de la anterior ya que se centra en saber si los procesos claves, si estuvieran establecidos, se miden y cuentan indicadores que se analizan y revisan.
112

| Criterio 5 | Procesos |
| :--- | :--- |
| Pregunta 5.3 | Subcriterio 5b |
| ¿Se revisa regularmente la eficiencia de los Procesos y se modifican apropiadamente en función de dichas revisiones, así como en función de las in- |  |
| formaciones procedentes de sugerencias de mejora, actividades de aprendizaje, propuestas de innovación, etc.? La implantación de los cambios en los |  |
| Procesos, ¿se realiza mediante un análisis previo (piloto) y una adecuada comunicación/formación a todos los implicados? |  |

## SUGERENCIAS

- Se utilizan los resultados del rendimiento de los procesos como fuente de información para el desarrollo de acciones de mejora.
- Se identifican y priorizan oportunidades de mejora continua y drástica, así como otros cambios.
- Se estimula el talento creativo e innovador de empleados/as, ciudadanos/as, colaboradores, y se hace que repercuta sobre las mejoras continuas y
- Se utilizan los resultados del rendimiento de los procesos como fuente de información para el desarrollo de acciones de mejora.
- Se identifican y priorizan oportunidades de mejora continua y drástica, así como otros cambios.
- Se estimula el talento creativo e innovador de empleados/as, ciudadanos/as, colaboradores, y se hace que repercuta sobre las mejoras continuas y drásticas.
- Se descubre y utiliza nuevos diseños de procesos, filosoffas operativas y tecnologías que faciliten las operaciones.
- Si los resultados obtenidos son inferiores a los previstos, se definen acciones correctoras y se supervisa su evolución.
- Se recogen las sugerencias de innovación y mejora de los empleados/as y se implantan apropiadamente.
- Si es posible, se comparan los resultados de los principales indicadores de los procesos con los de otros
- Si es posible, se comparan los resultados de los principales indicadores de los procesos con los de otros Servicios del propio Ayuntamiento o de - otros Ayuntamientos.
- Se promueven acciones de benchmarking con otras instituciones orientadas a la mejora de los procesos cuya productividad sea inferior a la media.
- Las implantaciones de las mejoras a los Procesos se prueban previamente y se asegura de la formación de los empleados/as afectados. - Se establece los métodos idóneos para llevar a efecto el cambio.
- Se comunican los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés pertinentes.
- Se aseguran que los cambios de los procesos alcanzan los resultados previstos.
ESCALAS

| LAS |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| Se actúa por excepción cuando los resultados son malos | Se miden las desviaciones entre los objetivos y los resultados de los indicadores de los Procesos y se desarrollan acciones correctoras. Algunas evidencias de mejora de los Procesos basadas en sugerencias de innovación o mejora de los empleados/as. | Abundantes evidencias de mejora de los Procesos basadas en sugerencias de innovación o mejora de los empleados/as | Existencia de Procedimientos sistemáticos de gestión y mejora de los Procesos Procesos de innovación y mejora sistemáticos, siendo un referente en el sector | Se revisa la eficacia del plan al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones, Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos |
| 0 5 10 | 15 20 25 30 35 | 40 45 50 55 60 | $65\|70\| 75 \mid 8085$ | 90 95 100 | Es ésta una pregunta que profundiza en la mejora de los procesos, si los hubiera.

## Pregunta 5.4

¿Se recogen informaciones procedentes de estudios de mercado y competencia, necesidades y expectativas de clientes, sugerencias innovadoras y
creativas..., y se tienen en cuenta a la hora de definir los nuevos Productos, Servicios y actividades del Servicio Cultural Municipal?

## SUGERENCIAS

| SUGERENCIAS |
| :--- |
| - El Servicio Cultural Municipal recoge de manera sistemática, información procedente del mercado, sector y competencia que le permita traducir en <br> - Suturas necesidades y expectativas. <br> - recaba la opinión de clientes y resto de Grupos de interés, en cuanto a la definición de necesidades y expectativas, acerca de posibles nuevos <br> productos o servicios a prestar por el Servicio. Se anticipan e identifican mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades. <br> - Se diseñan y se desarrollan los nuevos productos y servicios junto a clientes y entidades colaboradoras. <br> - Los procesos de definición de los nuevos productos y servicios del Servicio, recogen las sugerencias innovadoras procedentes de los Grupos de <br> - Se comprenden y anticipan al impacto de las nuevas tecnologias en los productos y servicios, así como su valor potencial, <br> - Se desaroilan nuevos productos y servicios tanto para los grupos de interés ya interesados como para poder acceder a muchos más grupos. <br> - Se utilizan la creatividad, innovación y competencias clave del personal del Servicio, Ayuntamiento y de colaboradores extemos para desarrollar pro- <br> ductos y servicios competitivos. <br> ESCALAS |


| ESCALAS |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| Productos y Servicios por debajo de los estándares del sector. <br> Desarrollo de nuevos servicios reactivo (si hay demanda). | Para el desarrollo de nuevos Productos y Servicios se tienen en cuenta informaciones procedentes del mercado, sector y de los propios clientes. Los Productos y Servicios del Servicio Cultural Municipal están en la media de los estándares del sector. | Recogida y análisis de información referente a necesidades y expectativas, procedentes del mercado, sector, y Grupos de Interés, a la hora de desarrollar los nuevos Productos y Servicios. Los Productos y Servicios del Servicio Cultural Municipal son innovadores y están por encima de los estándares del sector. | Completa y sistemática recogida de necesidades y expectativas de todos los Grupos de Interés, y desarrollo innovador de nuevos Productos $y$ Servicios, adelantándose a las necesidades. Los Productos y Servicios son un referente en el sector. Se mide la eficiencia del proceso de definición de nuevos Productos y Servicios. | Se revisa la eficacia del plan al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos. |

 Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias)
En este apartado el/la autoevaluador/a deberá valorar si se cuentan con estudios de usos, hábitos y demandas culturales (específicos o generales) y de cualquier otro tipo En este apartado el/la autoevaiuador conocer nuestros públicos, creadores/as y sectores afines. En el ámbito de las Universidades andaluzas, en materia cultural hay dos bueno ejemplos en:
• http://

- http://wnw.universitariosandaluces.es/

¿Se investigan las necesidades y expectativas, así como el grado de satisfacción de los/las clientes con los Productos y Servicios, y se utiliza dicha
información para la modificación y mejora de los mismos? información para la modificación y mejora de los mismos!

> SUGERENCIAS

- Se recaba la opinión de clientes, clientes potenciales y resto de Grupos de Interés, en cuanto a la definición de necesidades y expectativas acerca de
mejoras en los Productos y Servicios del Servicio Cultural Municipal.
- Las mejoras y modificaciones de los Productos y Servicios del Servicio Cultural Municipal recogen las sugerencias y medidas de satisfacción de los
diferentes Grupos de Interés.

| Escasas mejoras y modificaciones a los Productos y Servicios existentes. | Para la mejora de los Productos y Servicios existentes se tienen en cuenta informaciones procedentes de las medidas de satisfacción de los propios clientes, Los Productos y Servicios del Servicio Cultural Municipal están en la media de los estándares del sector y se modifican de manera reactiva. | Recogida y análisis de información referente a medidas de satisfacción, procedentes de los Grupos de Interés, a la hora de mejorar los Productos y Servicios existentes. Los Productos y Servicios del Servicio Cultural Municipal se mejoran continuamente y están por encima de los estándares del sector. | Completa y sistemática recogida de medidas de satisfacción de todos los Grupos de Interés, y mejora continua de los Productos y Servicios existentes. Los Productos y Servicios son un referente en el sector. Se mide la eficiencia del proceso de mejora de los Productos y Servicios. | Se revisa la eficacia del plan al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos. |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |


| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
|  |  | /la | toe | lu | or/a | (Ser | ue | la | ce | dad | ap | yar | pun | uac | n | ev | encia |  |  |  |

Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias).
El/la autoevaluador/a se debe centrar en aspectos muy concretos del DISEÑOY DESARROLLO DE LA OFERTA CULTURAL: Se trata de saber si la oferta ofrecida por el Servicio Cultural Municipal tiene en cuenta las necesidades y demandas culturales de sus usuarios/as y grupos de interés, si se adapta a los cambios, si genera nuevos servicios las mismas que las de cualquier producto empresarial.


_
¿Se asegura el Servicio Cultural Municipal de que las caracteristicas y prestaciones de los Productos y Servicios que proporciona a sus clientes res-
ponden a las especificaciones de su diseño? ¿Comunica veraz y adecuadamente el Servicio Cultural Municipal las condiciones de prestación de sus
Productos y Servicios a sus potenciales clientes? ¿Establece niveles de compromiso y es consecuente con los mismos?



[^8]
## SUGERENCIAS



## 116

| Criterio 5 | Procesos |  |
| :--- | :--- | :---: |
| Pregunta 5．7 | Subcriterio 5e |  |
| ¿Desarrolla el Servicio Cultural Municipal actividades encaminadas a identificar necesidades y expectativas de sus clientes？¿Dispone el Servicio Cul－ <br> tural Municipal de cauces de comunicación para la recepción de quejas y reclamaciones de sus clientes？¿Tramita las mismas de forma sistemática y <br> utiliza dicha información para la mejora permanente de sus servicios？ |  |  |
| SUGERENCIAS |  |  | SUGERENCIAS

－El Servicio Cultural Municipal ha desarrollado diversos cauces de comunicación con sus clientes para facilitar la recogida de información referente a
sus necesidades y expectativas．
－El Servicio se implica de manera proactiva con los grupos de interés para debatir y abordar sus necesidades，expectativas y preocupaciones．
－El Servicio se esfuerza por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de venta o promoción y de servicio de atención al cliente．
－Existe un canal de comunicación especifico para recoger las posibles quejas o reclamaciones de los miembros de la comunidad y de otras personas．
－Existe un tratamiento sistemático de dichas reclamaciones con seguimiento de las acciones correctoras a que hayan dado lugar．
－Se emplean encuestas periódicas y otras formas de recogida estructurada de datos，así como los datos obtenidos de contactos habituales，para
－determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los／las clientes en su relación con el Ayuntamiento．
－Toda la información procedente de clientes se recoge y procesa adecuadamente．

| Se registran las quejas y re－ clamaciones． | Canales de comunicación in－ formales para la transmisión de opiniones，necesidades y expectativas．Canales forma－ les para la comunicación y tratamiento de quejas y re－ clamaciones． | Eficientes canales de comu－ nicación con clientes，con abundante y valiosa infor－ mación recogida referente a necesidades y expectativas． Tratamiento formal y siste－ mático de quejas y reclama－ ciones． | Procesos de comunicación sistemáticos y formalizados con clientes．Experiencia de revisión y mejora de al me－ nos dos ciclos． | Se revisa la eficacia del plan al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisio－ nes．Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos． |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| 0 5 10 | 15 20 25 30 35 | 40 45 50 55 60 | 65 70 75 80 85 | 90 95 100 | E／la autoevaluador／a se debe centrar en aspectos muy concretos de la ATENCION A LOS CIUDADANOS／AS：Cómo aborda el Servicio Cultural Municipal ias quejas，re－

clamaciones y sugerencias de los usuarios／as，cómo implica a los mismos en el diseño de las actividades，cómo mejora la satisfacción de estos（contactos／encuestas）y como asesora a los usuarios／as en aquellos servicios culturales que lo requieren．

| Criterio 6 | Resultados en los/las clientes |
| :--- | :--- |
| Pregunta 6.1 | Subcriterio 6a |

¿Identifica el Ayuntamiento y el Servicio Cultural Municipal cuáles son los aspectos más significativos y que más aprecian sus clientes? ¿El método
que se utiliza para identificar dichos aspectos es fiable, se revisa de forma periódica y permite segmentar los resultados en función de los diferentes grupos de clientes?

> SUGERENCIAS

$$
\begin{aligned}
& \text { ción clara de quiénes y de qué tipo son sus clientes y clientes potenciales? } \\
& \text { s los aspectos que más influyen en el nivel de satisfacción de los grupos citados } \\
& \text { ESCALAS }
\end{aligned}
$$

| No, no existe ninguna percepción sobre el interés de clientes. | Las medidas de percepción (encuestas) de clientes cubren aspectos predefinidos por el propio Ayuntamiento, con alguna inclusión procedente de sugerencias, quejas o reclamaciones recibidas. La estructura de las encuestas de satisfacción permite una mínima segmentación por las diferentes tipologías de clientes. | Identificación de los aspectos que les son más importantes a los/las clientes, obtenidos a través de encuestas, grupos de trabajo, etc. La estructura de las encuestas permite una completa segmentación de los resultados. | Proceso de elaboración de la encuesta de percepción de clientes completo y sistemático. Experiencia de revisión y mejora del proceso de al menos dos años. | Comunicación completa y sistemática. Se revisa al final de cada ciclo la eficacia de la comunicación y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos. |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |

100 El subcriterio 6 a analiza las MEDIDAS DE PERCEPCION que se toman para analizar los resultados obtenidos en los usuarios/as. En concreto banco de felicitaciones, banco de quejas, etc,

El criterio 6 (Resultados en los/las clientes) incluye
2 subcriterios desgranados en 7 preguntas.

## 6a MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

Figura tomada de:MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE
ANDALUCIA (hito://umw.forpas us.es/cursos/07053 practico de_cali-
dad/Modelo\%20EFQM\%20Junta\%20Andaluc\%C3\%ADa\%202005.pdf)

## Supone un peso de 200 puntos sobre los 1000 de conjunto del modelo.

## $\stackrel{\infty}{\leftarrow}$

| Criterio 6 | Resultados en los/las clientes |
| :--- | :--- |
| Pregunta 6.2 | Subcriterio 6a |

¿Obtiene periódicamente los Servicios del Ayuntamiento información directa del grado de satisfacción de los diferentes grupos de clientes respecto
a dichos aspectos más significativos, así como de los servicios recibidos, y el nivel de satisfacción global?

## SUGERENCIAS

| - El Ayuntamiento y el Servicio Cultural Municipal realizan periódicamente encuestas u otro tipo de análisis entre clientes, al objeto de averiguar el |
| :--- |
| grado de satisfacción de los mismos con respecto a aquellos aspectos del servicio que les son más relevantes, entre otros: |
| - Imagen general del Ayuntamiento: Accesibilidad, Comunicación, Transparencia, Flexibilidad, Comportamiento Proactivo, Capacidad de Respuesta, |
| Equidad, cortesía y empatía. |
| - Características de los Productos y Servicios: Calidad, Valor añadido, Fiabilidad, Relevancia en el Producto o Servicio, Entrega, Perfil Medioambiental. |
| - Apoyo y atención a los productos y servicios: Capacidad y conducta de las personal del Ayuntamiento, Asesoramiento y apoyo, publicaciones para |
| los grupos de interés y documentación técnica, tratamiento de quejas y reclamaciones, Tiempo de Respuesta. |
| - Cumplimiento de compromisos |
| - Relación precio-prestaciones |
| - Claridad de la información |
| - Etc. |
| - El Ayuntamiento y el Servicio Cultural Municipal extraen conclusiones y aprende de toda la información referente a quejas, reclamaciones, felicitacio- |
| nes, y en general cualquier tipo de comunicación recibida de sus clientes. |

No, sólo la recogida por vía Encuestas periódicas a los/las | Encuestas frecuentes y co- | Comunicación completa y | Se revisa la eficacia del pro- |
| :--- | :--- | :--- | :--- |

de quejas y reclamaciones. clientes con preguntas sobre municación directa con clien- sistemática con clientes para ceso al final de cada ciclo y


Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias).
El subcriterio 6 a analiza las MEDIDAS DE PERCEPCIÓN que se toman para analizar los resultados obtenidos en los usuarios/as. En concreto esta pregunta se centra en: IMAGEN GENERAL DEL SERVICIO (accesibilidadi, comunicación, capacidad de respuesta,....)
Criterio 6

## SUGERENCIAS

| SUGERENCIAS |
| :--- |
| - El Servicio Cultural Municipal ha definido objetivos sobre los diversos indicadores que miden el grado de satisfacción de clientes. |
| - Dichos objetivos son cada año más exigentes y están fundamentados con planes de acción. |
| - Para la fijación de los mismos se tienen en cuenta las expectativas de los grupos de interés, así como datos de la competencia/sector. |
| - En casos de incumplimiento de dichos objetivos, se han identificado las causas y desarrollado acciones de mejora para corregirlas. |
| ESCALAS |


| AS |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| No hay objetivos o éstos no se cumplen. | Los indicadores más significativos, correspondientes a la satisfacción de clientes, tienen definidos objetivos, éstos son crecientes cada año y normalmente se cumplen. En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrigen. | La totalidad de los indicadores correspondientes a la satisfacción de clientes tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan. | Sistemática de revisión y mejora de todos los indicadores relativos a la satisfacción de clientes. Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia en el sector. | Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos. |

 Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias). El subcriterio 6 a analiza las MEDIDAS DE PERCEPCIÓN que se toman para analizar los resultados obtenidos en los usuanios/as. En concreto esta pregurta se centra en OBJETIVOS DE LOS GRADOS DE SATISFACCIÓN de los usuarios/a5. Para el modelo no basta con hacer encuestas o grupos de aná|sis para saber qué grado de satisaccion
 sil preguntamos a los usuarios/as
alcanzar un $70 \%$ de satisfacción.

## $120$




| Criterio 6 | Resultados en los/las clie |
| :---: | :---: |
| Pregunta 6.5 | Subcriterio |
| Teniendo en cuenta cuáles son los aspectos más valorados por los/las clientes, ¿ha identificado el Servicio Cultural Municipal con qué procesos están relacionados y con qué indicadores de dichos procesos puede existir una correspondencia? |  |
| SUGERENCIAS |  |
| - El Servicio Cultural Municipal han identificado los procesos internos que influyen de manera determinante en el grado de satisfacción de los/las clientes. <br> - Sobre dichos procesos, ha seleccionado aquellos indicadores que más exactamente correlacionan con los índices de satisfacción de los/las clientes como, por ejemplo: <br> - Imagen externa: número de premios y nominaciones otorgados, cobertura en prensa. <br> - Productos o Servicios: Índices de defectos, errores o rechazos, rendimiento en relación a los objetivos basados en los grupos de interés, garantías en los productos y servicios, Quejas y reclamaciones recibidas, Indicadores logísticos. <br> - Índices de defectos o rechazos de los servicios, Eficiencia del flujo logístico (cumplimiento de fechas de entrega, exactitud de lo entregado con lo pedido, etc.). <br> - Grado de respuesta a encuestas. <br> - Fidelidad de clientes. <br> - Frecuencia y valor medio de los pedidos. <br> - Bajas de clientes y sus causas. <br> - Felicitaciones y reconocimientos recibidos de clientes. <br> - Agilidad de tratamiento de quejas y reclamaciones <br> - Grado de accesibilidad de instalaciones, etc. <br> - Los empleados/as del Servicio Cultural Municipal conocen los procesos/indicadores que más influyen en el grado de satisfacción de los/las clientes. <br> - El Servicio Cultural Municipal obtiene asimismo información relativa a las bajas, averiguando las causas y proponiendo acciones de mejora si proceden. |  |


2 subcriterios desgranados en 7 preguntas.
웅
SUGERENCIAS

- Para la fijación de los mismos se tienen en cuenta las expectativas de los grupos de interés, así como datos del sector/competencia.


## ESCALAS

| No hay objetivos o éstos no se cumplen. | Los indicadores más significativos, correlacionados con la satisfacción de los/las clientes tienen definidos objetivos, éstos son crecientes cada año y normalmente se cumplen. En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrigen. | La totalidad de los indicadores correlacionados con la satisfacción de los/las clientes tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan. | Sistemática de revisión y mejora de todos los indicadores correlacionados con la satisfacción de los/las clientes. Excelente evolución histórica de la mayonía de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia en el sector. | Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos. |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |


| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |

El subcriterio 6 b analiza los INDICADORES DE RENDIMIENTO que se utilizan para analizar los resultados obtenidos en los usuarios/as, Para el modelo no basta medir los indicadores de rendimiento relacionados con la satisfacción de nuestros/as usuarios/as sino que una vez que las hacemos, el Servicio debe plantearse objetivos que conseguir en relación a los mismos. Por ejemplo, siguiendo el ejemplo del subcriterio anterior (reducir en 5 días los días transcurridos entre la solicitud de una subvención y su concesión)
Se comparan los resultados de dichos indicadores con los de otros Ayuntamientos o el propio sector? Respecto a dichos indicadores, ¿en qué situa¿Se comparan los resultados de dichos ión competitiva situamos a los Servicios del Ayuntamiento?
ción

| SUGERENCIAS |
| :--- |
| ción competitiva situamos a los Servicios delder |
| - El Ayuntamiento se preocupa de obtener datos fiables sobre los indicadores internos que influyen en la satisfacción de los/las clientes respecto a |
| otras organizaciones/sector, comparándolos con los propios. |
| - El Ayuntamiento utiliza dichas informaciones como valores de referencia para marcar sus propios objetivos. |
| - Los resultados obtenidos por el Servicio Cultural Municipal está en/sobre la media del propio Ayuntamiento o de su sector/competencia. |
| ESCALAS |


0
Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias).
El suberiterio 6 b analiza ios INDICADORES DE RENDIMIENTO que se utilizan para analizar los resultados obtenidos en los usuarios/as. En concreto esta pregunta se centra en: la COMPARACIÓN de los indicadores de rendimiento relacionados con la satisfacción de los usuanoslas de otros Sern que sea común a varios municipios y se pueda encontrar, actualmente en el panorama españ
$\qquad$ otras organizaciones/sector, comparándolos con los propios

- Etras organizaciones/sector, compantamiento utiliza dichas informaciones como valores de referencia para marcar sus propios objetivos.
No se dispone de datos de $\begin{aligned} & \text { Se dispone de datos gene- } \\ & \text { Se dispone de datos y }\end{aligned}$ de otras organizaciones o significativos, a nivel de su los los indicadores internos más relevantes correspondienylo sector. Los valores
55
5


$$
60
$$



| Criterio 7 | Resuitados en las personas |
| :--- | :--- |
| Pregunta 7.2 | Subcriterio 7a |
| Sobrent |  |

Sobre los indicadores del grado de satisfacción de los empleados/as, ¿se marcan objetivos y se miden los resultados obtenidos? ¿La tendencia de

## SUGERENCIAS

- En casos de incumplimiento de dichos objetivos, se han identificado las causas y desarrollado acciones de mejora para corregirlas.
ESCALAS

| ESCALAS |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| No hay objetivos o éstos no se cumplen. | Los indicadores más significativos, correspondientes a la satisfacción de los empleados/as, tienen definidos objetivos, éstos son crecientes cada año y normalmente se cumplen. En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrigen. | La totalidad de los indicadores correspondientes a la satisfacción de los empleados/ as, tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan. | Sistemática de revisión y mejora de todos los indicadores relativos a la satisfacción de los empleados/as. Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia en el Ayuntamiento y respecto a otros Ayuntamientos. | Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos. |
| 0 5 10 | 15 20 25 30 35 | 40\| $45\|50\| 5560$ | 65\|70|75|80 85 | 90 95 100 |


| SUGERENCIAS |
| :--- |
| - El Servicio Cultural Municipal ha definido objetivos sobre los diversos indicadores que miden el grado de satisfacción de sus empleados/as. |
| - Dichos objetivos son cada año más exigentes y están fundamentados con planes de acción. |
| - Para la fijación de los mismos se tienen en cuenta las expectativas de los propios empleados/as, así como datos de otros Servicios y otros Ayunta- |
| mientos. |
| - En casos de incumplimiento de dichos objetivos, se han identificado las causas y desarrollado acciones de mejora para corregirlas. |

[^9]¿Se comparan los índices de satisfación de los empleados/as con los de otros Servicios o Ayuntamientos? Respecto a dichos indicadores, ¿en qué
situación competitiva situamos al Servicio Cultural Municipal?

## SUGERENCIAS

| SUGERENCIAS |
| :--- |
| - El Servicio Cultural Municipal se preocupa de obtener datos fables sobre los índices de satisfacción de los empleados/as de otras organizaciones/sec- <br> tor, comparándolos con los propios. <br> - El Servicio Cultural Municipal utiliza dichas informaciones como valores de referencia para marcar sus propios objetivos. <br> - Los resultados obtenidos por El Servicio Cultural Municipal están en/sobre la media de otros Servicios del propio Ayuntamiento y de otros Ayunta- <br> mientos. |

ESCALAS

| No se dispone de datos de indicadores de satisfacción de empleados/as a nivel de otras organizaciones o sector. | Se dispone de datos generales o al menos de los más significativos, a nivel otros Servicios o Ayuntamientos. Los valores del Servicio Cultural Municipal se encuentran en la media de Ayuntamientos o por encima en algunos de ellos. | Se dispone de datos y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los indicadores más relevantes de satisfacción de empleados/ as correspondientes a otros Servicios y/o Ayuntamientos. Los valores del Servicio Cultural Municipal se encuentran por encima de la media otros Servicios y/o Ayuntamientos sy son los mejores en algunos de ellos. | Se dispone de datos y se realizan comparaciones sistemáticas de la totalidad de los indicadores más relevantes de satisfacción de empleados/ as, correspondientes otros Servicios y/o Ayuntamientos .Los valores del Servicio Cultural Municipal son los mejores en la mayoría de ellos . | Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora ce al menos tres ciclos. |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |

Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias).
I subcriterio 7 a analiza las MEDIDAS DE PERCEPCIÓN que se toman para analizar los resultados obtenidos en los empleados/as. En concreto esta pregunta se centra en a, como en anteriores criterios, difícil comparación con otros Ayuntamientos y/o Servicios. La falta de estándares va a generar siempre puntuaciones muy bajas en esta pregunta.
Criterio 7
¿Ha identificado el Servicio Cultural Municipal con qué procesos están relacionados los índices de satisfacción de los empleados/as,y con qué indicadores de dichos procesos puede existir una correspondencia?

- El Servicio Cultural Municipal ha identificado los procesos internos que influyen de manera determinante en el grado de satisfacción de los emplea-
dos/as.
- Sobre dichos procesos, ha seleccionado aquellos indicadores que más exactamente correlacionan con los índices de satisfacción de los empleados/as,
como por ejemplo:
- 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: Participación en equipos de mejora, Sugerencias recogidas/aceptadas, Niveles de formación y desarrollo, Efectos benefi-
ciosos y medibles del trabajo en equipo, Reconocimiento a personas y equipos, Plazos de respuesta a las encuestas.
- Satisfacción: Puntualidad, Absentismo, Rotación del personal, Estadísticas de accidentes, Selección de personal, Quejas y reclamaciones, Cumplimien-
to de compromisos, Participación en planes de formación, Horas de formación, Resultados de los sistemas de incentivos, Huelgas, Utilización de las
instalaciones y beneficios que ofrece el Ayuntamiento.
- Los empleados/as del Servicio Cultural Municipal conocen los procesos/indicadores que más influyen en su propio grado de satisfacción.
- El Servicio Cultural Municipal obtiene asimismo información relativa a las bajas y despidos, averiguando las causas y proponiendo acciones de mejora
si proceden.

| Existen ciertos indicadores pero no están correlacionados. | Se han identificado los procesos e indicadores relacionados con los índices de satisfacción de empleados/as más relevantes. El personal del Servicio Cultural Municipal conoce dichos indicadores y su importancia. | El Servicio Cultural Municipal tiene identificados la totalidad de procesos e indicadores que se relacionan con los índices de satisfacción de los empleados/as. Todo el personal del Servicio Cultural Municipal los conoce y sabe de su importancia. | Seguimiento y gestión sistemática de todos los indicadores internos relacionados con los índices de satisfacción de os empleados/as. | Se revisa la eficacia del proceso al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos. |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| 10 | 15 20 25 30 35 | 40 45 50 55 60 | 65 70 75 80 85 | 90 95 |

[^10]\section*{$\stackrel{\infty}{\sim}$} | Resultados en las personas |
| :--- |
| Subcriterio 7b |

Sobre los indicadores de dichos procesos, que inciden directamente en la satisfacción de los empleados/as, ise marcan objetivos y se miden los resultados obtenidos? 'La tendencia de dichos indicadores es positiva? Si en alguno no lo fuera, ise han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?

## SUGERENCIAS

- El Servicio Cultural Municipal ha definido objetivos sobre los diversos indicadores que influyen en el grado de satisfacción de sus empleados/as. - Dichos objetivos son cada año más exigentes y están fundamentados con planes de acción.
- Para la fijación de los mismos se tienen en cuenta las expectativas de los/las empleados, asi como datos de otros Servicios y Ayuntamientos, - En casos de incumplimiento de dichos objetivos, se han identificado las causas y desarrollado acciones de mejora para corregirlas.

ESCALAS

| No hay objetivos o éstos no se cumplen, | Los indicadores más significativos, correlacionados con la satisfacción de los empleados/as, tienen definidos objetivos, éstos son crecientes cada año y normalmente se cumplen. En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrigen. | La totalidad de los indicadores correlacionados con la satisfacción de los empleados/as, tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan. | Sistemática de revisión y mejora de todos los indicadores correlacionados con la satisfacción de los empleados/as. Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia en el Ayuntamiento y resto de Ayuntamientos. | Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos. |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |


| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | :--- | Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias).

## Criterio 7

¿Se comparan los resultados de dichos indicadores con los de otros Servicios del propio Ayuntamiento y/o Ayuntamientos? Respecto a dichos indi-
cadores, ¿en qué situación situamos al Servicio Cultural Municipal?

## SUGERENCIAS

- El Servicio Cultural Municipal se preocupa de obtener datos fiables sobre los indicadores internos que influyen en la satisfacción de los empleados/as
de otras organizaciones/sector, comparándolos con los propios.
- El Servicio Cultural Municipal utiliza dichas informaciones como valores de referencia para marcar sus propios objetivos.
- Los resultados obtenidos por el Servicio Cultural Municipal están en/sobre la media de su Ayuntamiento y del resto de Ayuntamientos.

| No se dispone de datos de indicadores internos a nivel de otras organizaciones o sector. | Se dispone de datos generales o al menos de los más significativos, a nivel de su Ayuntamiento y/o a nivel de otros Ayuntamientos. Los valores del Servicio Cultural Municipal se encuentran en la media de Ayuntamientos o por encima en algunos de ellos. | Se dispone de datos y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los indicadores internos más relevantes correspondientes a otros Servicios y Ayuntamientos. Los valores del Servicio Cultural Municipal se encuentran por encima de la media de Ayuntamientos y son los mejores en algunos de ellos. | Se dispone de datos y se realizan comparaciones sistemáticas de la totalidad de los indicadores internos más relevantes correspondientes a otros Ayuntamientos. Los valores del Servicio Cultural Municipal son los mejores en la mayoría de ellos, siendo una referencia en el sector. | Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos. |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |

Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias).
El subcriterio 7 b analiza los INDICADORES DE RENDIMIENTO que se utilizan para analizar los resultados obtenidos en los empleados/as. En concreto esta pregunta se esta pregunta.

## \%

\section*{Desarrollo pormenorizado del Cuestionario de Autoevaluación (Cómo se utiliza la Guia)} | Criterio 8 | Resultados en la Sociedad |
| :--- | :--- |
| Pregunta 8.1 | Subcriterio 8a |

¿Identifica y mide el Servicio Cultural Municipal el nivel de percepción que tiene la Sociedad respecto a aquellos aspectos de especial sensibilidad social en su esfera de influencia? ¿La tendencia de dichos indicadores es positiva? Si en alguno no lo fuera, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?

| SUGERENCIAS |
| :--- |
| - Se tiene una idea clara de en qué se concreta el concepto "comunidad" para el Servicio Cultural Municipal tanto a nivel local como a niveles más |
| amplios. |
| - El Servicio Cultural Municipal trata de identificar las necesidades de la comunidad y el soporte que espera dicha comunidad de ella. |
| - El Servicio Cultural Municipal identifica, por medio de encuestas, informes, noticias en medios de comunicación, reuniones, etc., el nivel de la percep- |
| ción y el nivel de satisfacción que tiene la comunidad respecto a ella. |
| - Se establecen objetivos y se han obtenido medidas directas y periódicas, de la percepción que tiene la comunidad del Servicio Cultural Municipal |
| respecto de aquellos aspectos que les son relevantes, tales como: |
| - Imagen general del Servicio Cultural Municipal: Respuesta a los contactos del Ayuntamiento, Como miembro responsable de la comunidad, Impac- |
| to en el empleo. |
| - Actividades como miembro responsable de la sociedad: Difusión de información relevante para la comunidad, Política de igualdad de oportunidades, |
| Incidencia en la economía, Relación con las autoridades, Comportamiento ético. |
| - Implicación en el territorio donde opera: Implicación en la educación y la formación, Implicación en actividades relevantes del Ayuntamiento, |
| Apoyo a la salud y al bienestar, Apoyo al deporte y al ocio, Impulso a actividades de voluntariado y patrocinios. |
| - Actividades encaminadas a reducir y evitar las molestias y daños provocados por sus actividades y/o durante el ciclo de vida de sus productos y |
| servicios: Prevención de riesgos laborales, Ruidos y olores, Riesgos para la seguridad, Contaminación y emisiones tóxicas, Protección y preservación |
| del medio ambiente, Evaluación medioambiental de las actividades y de los ciclos de vida. |
| - Información sobre las actividades del Servicio que contribuyen a la preservación y mantenimiento de los recursos: Elección del sistema de trans- |
| porte, Impacto ecoóógico, Reducción y eliminación de residuos y embalajes, Reciclado. |
| - Colaboración en fetejos locales. |
| - Actividades filantrópicas. |
| - Benchmarking. |
| - Participación en Foros sectoriales. |
| ESCALAS |




El criterio 8 (Resultados en la Sociedad) incluye 2
subcriterios desgranados en 3 preguntas
Figura tomada de: MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCIA (http:///mw.forpas uses/cursos/07053_practico_de_cal

Supone un peso de 60 puntos sobre los 1000 del
conjunto del modelo.

Pregunta 8.2
¿Ha identificado el Servicio Cultural Municipal con qué procesos están relacionados los índices de percepción social, y con qué indicadores de dichos procesos puede existir una correspondencia? ¿Se marcan objetivos sobre dichos indicadores y se miden los resultados obtenidos? ¿La tendencia de
procesos puede existir una correspondencia? ¿Se marcan objetivos sobre dichos indicadores y se miden los resultados obtenidos? ¿La tendencia de
dichos indicadores es positiva? Si en alguno no lo fuera, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?

## SUGERENCIAS

| SUGERENCIAS |
| :--- |
| - El Servicio Cultural Municipal ha identificado los procesos internos que influyen de manera determinante en el grado de percepción de la Sociedad. <br> - Sobre dichos procesos, el Servicin Cultural Municipal y/o el Ayuntamiento ha seleccionado aquellos indicadores que más exactamente correlacionan <br> con los índices de percepción de la Sociedad, como por ejemplo: <br> - Políticas de no discriminación <br> - Galardones y reconocimientos obtenidos <br> - Políticas de ahorro energéticos <br> - Cumplimiento de normas medioambientales y de reciclado <br> - Adaptación de instalaciones y accesos <br> - Integración de personas con minusvalías <br> - Contribuciones públicas <br> - Participación en foros, eventos, festejos locales, etc. <br> - Relaciones con las autoridades en cuestiones como: Certificaciones, Permisos y Autorizaciones administrativas, Licencias, Planificación. <br> - Los empleados/as del Servicio Cultural Municipal conocen los procesos/indicadores que más influyen en la percepción de la Sociedad. <br> ESCALAS |


| AS |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| No hay objetivos o éstos no se cumplen. | Los indicadores más significativos, correlacionados con la percepción de la Sociedad, tienen definidos objetivos, éstos son crecientes cada año y normalmente se cumplen, En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrigen. | La totalidad de los indicadores correlacionados con la percepción de la Sociedad, tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan. | Sistemática de revisión y mejora de todos los indicadores correlacionados con la percepción de la Sociedad. Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo referencia en el ámbito municipal. | Valores excelentes desde hace al menos cinco años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos. |



\section*{| Resultados en la Sociedad |
| :--- |
| Subcriterio 8b |}

o
E criterio 8 (Resultados en la Sociedad) incluye 2
subcriterios desgranados en 3 preguntas

| Criterio 9 | Resultados Clave |
| :--- | :--- |
| Pregunta 9. I | Subcriterio 9a |
| ¿Define objetivos y mide el Servicio Cultural Municipal de forma periódica y sistemática sus Resultados Clave, y especialmente los económico- |  |
| financieros? |  |
|  | SUGERENCIAS |
| - El Servicio Cultural Municipal obtiene información precisa, fiable y puntual de los Resultados Clave de su actividad, tanto financieros como de gestión, |  |
| tales como: |  |
| - Cumplimiento de los presupuestos. |  |
| - Márgenes brutos. |  |
| - Beneficios netos. |  |
| - Activos totales y activo fijo. |  |
| - Fondos propios. |  |
| - Nivel de endeudamiento. |  |
| - Flujos de Caja. |  |
| - Rentabilidad de las inversiones. |  |
| - Rotación de usuarios/as. |  |
| - Niveles de ocupación. |  |
| - Gastos de personal. |  |
| - Gastos financieros. |  |
| - Costes directos e indirectos. |  |
| - Auditoría de cuentas, incluidos ingresos, subvenciones y gastos. |  |
| - Índice de éxito, definidos en función de la misión y visión. |  |
| - Cumplimiento de la legislación y los códigos de conducta o buenas prácticas. |  |
| - Rendimiento de los procesos. |  |
| - Resultados de las auditorías e inspecciones estatutarias. |  |
| - Tiempo de lanzamiento de nuevos productos o servicios. |  |


| Se miden los Resultados Económicos básicos. | Se miden los Resultados Económicos y los más relevantes del resto.Todos tienen definidos objetivos, éstos son crecientes cada año y normalmente se cumplen. En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrigen. | Se miden la totalidad de los Resultados Clave, económicos y no económicos; todos tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan. | Sistemática de revisión y mejora de todos los Resultados Clave. Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia en el sector. | Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos. |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |

Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias).
En un Servicio Cultural Municipal habría que saber para valorar esta pregunta aspectos tales como: presupuesto aprobado, presupuesto liquidado, causas de la desviación positiva o negativa en su caso, estudio de los ingresos externos por taquillas y matrículas en actividades formativas, estudio de los recursos captados por subvenciones, estudio de los recursos captados por patrocinios, impacto mediático de nuestras actividades, impacto económico de nuestras actividades, apreciación en la crítica local y provincial de nuestras programaciones, cambios sociales generados a partir de nuestras programaciones, mejora en índices de lectura, valoración del patrimonio rehabilitado, etc.

| Agentes facilitadores |  |  | Resulados |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| Liderazgo | Personas |  | Resultados en las personas |  |
|  | Politica y estrategia | PROCESOS | Resultados en los dientes | Rewinden Clye |
|  | Alianzas y Recursos |  | Resultados en la Sociedad |  |

## El criterio 9 (Resultados Clave) incluye 2 subcrite- rios desgranados en 7 preguntas

\section*{| 9a |
| :--- |
| INDICADORES CLAVE |
| DE RENDIMIENTO | <br> Figura tomada de: MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LAJUNTA DE dad/Modelo\%20EFQM\%20Junta\%20Andaluc\%C3\%ADa\%202005.pdf).}

Supone un peso de 150 puntos sobre los 1000 de
conjunto del modelo.
En un Servicio Cultural Municipal la fijación de
económicos es el verdadero punto fuerte de
RESULTADOS CLAVES (logros) ya que en él s
todos los resultados relacionados con el impacto
ACLARACION
124

¿Los objetivos son cada vez más exigentes y los resultados muestran una tendencia positiva？Si alguno de los Resultados Clave no reflejara una ten－
dencia positiva，¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas？ cciones de mejora adecuadas？
SUGERENCIAS

| SUGERENCIAS |
| :--- |
| －¿Se conoce a través de la evolución de los indicadores económico－financieros y no económicos，en los últimos 3 años，el nivel de éxito del Servicio |
| －Cultural Municipa？ |
| －¿Se han obtenido resultados económico－financieros y no económicos，buenos y crecientes en los últimos 3 años？ |
| －¿Se han determinado las causas en caso de resultados adversos？¿Han sido esos resultados comunes a todos los Servicios o Ayuntamientos？¿Se han |
| establecido acciones correctoras para evitar que se repitan en el futuro o para atenuar su impacto？ |


| Definidos objetivos a nivel de los principales Resultados económico－financieros． <br> Valores aceptables en la ma－ yoría de ellos． | Definidos objetivos de la totalidad de Resultados económico－financieros y de la mayoría del resto de Re－ sultados Clave．Los objetivos definidos son crecientes cada año y normalmente se cum－ plen o superan En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrigen． | Definición de objetivos y mediciones de la totalidad de Resultados Clave del Servi－ cio Cultural Municipal．Los valores obtenidos son bue－ nos en la mayoría de resulta－ dos y excelentes en algunos． Se han analizado las causas de los resultados adversos y se han establecido accio－ nes correctoras para evitar que se repitan en un futuro o para atenuar su impacto． | Completa y sistemática me－ dición y control de la tota－ lidad de Resultados Clave． Valores excelentes en todos los resultados y tendencias positivas desde hace al me－ nos dos años．Por encima de la media los Servicios o Ayuntamientos． | Excelente en todos los re－ sultados y tendencias desde hace al menos tres años Posición de liderazgo ent los Servicios o Ayuntamientos． |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |

Observaciones para el／la autoevaluador／a（Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias）．
No sólo medimos sino que en los aspectos reseñados en la pregunta anterior（presupuesto aprobado，presupuesto liquidado，causas de la desviación positiva o negativa en su caso，estudio de los ingresos externos por taquillas y matrículas en actividades formativas，estudio de los recursos captados por subvenciones，estudio de los recursos captados por patrocinios，impacto mediatico de nuestras actividades，impacto generados a partir de nuestras programaciones，mejora en índices de lectura，valoración del patrimonio rehabilitado，etc．．．nos fijamos objetivos mensura－
－ 5 +
$m$
$n$

Además de medir y fijarnos objetivos mensurables, intentamos compararnos para ser de los mejores en el sector de la gestión cultural. La falta de estándares va a generar

## ๓



- El Servicio Cultural Municipal obtiene información precisa, fiable y puntual de aquellos Indicadores considerados Clave para evaluar el Rendimiento de la misma, tales como:
- Indicadores de los Procesos de RRHH
- Indicadores de comunicación interna y externa
- Indicadores del sistema de calidad
- Indicadores de riesgos, etc.

> ESCALAS
 Se centra en la medición y en la fijación de objetivos de mejora de indicadores relacionados con los procesos de soporte (procesos de apoyo a los procesos claves): recursos humanos, recursos económicos, compras, tecnología, etc.
O rios desgranados en 7 preguntas


| Los objetivos de dichos indicadores correspondientes a procesos de soporte, ¿son cada vez más exigentes y los resultados muestran una tendencia |
| :--- |
| positiva? |
| SUGERENCIAS |
| - iSe conoce a través de la evolución de los indicadores de los Procesos de soporte, en los últimos 3 años, el nivel de éxito del Servicio Cultural Muni- <br> cipal? <br> - ¿Se han obtenido buenos resultados en dichos procesos, y crecientes en los últimos 3 años? <br> ESCALAS |


| AS |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| Definidos objetivos a nivel de los principales Procesos de soporte. <br> Valores aceptables en la mayoría de ellos. | Definidos objetivos de la mayoría de Procesos de soporte. Los objetivos definidos son crecientes cada año y normalmente se cumplen o superan. | Definición de objetivos y mediciones de la totalidad de Procesos de soporte del Servicio Cultural Municipal. Los valores obtenidos son buenos en la mayoría de resultados y excelentes en algunos. | Completa y sistemática medición y control de la totalidad de Resultados de Procesos de soporte. Valores excelentes en todos los resultados y tendencias positivas desde hace al menos dos años. Por encima de la media de otros Servicios o Ayuntamientos. | Excelente en todos los resultados y tendencias desde hace al menos tres años. Posición de liderazgo sobre otros Servicios o Ayuntamientos. |
| 0 5 10 | 15 20 25 30 35 | 40 45 50 55 | 65 70 75 80 85 | 90 95 100 |

[^11]EI criterio 9 (Resultados Clave) incluye 2 subcriterios desgranados en 7 preguntas

## 趿



| Criterio 9 | Resultados Clave |
| :--- | :--- |
| Pregunta $\mathbf{9 . 6}$ | Subcriterio 9b |
| Si alguno de los resultados no reflejara una tendencia positiva, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas? |  |


| - SUG han determinado las causas en caso de resultados adversos? |
| :--- |
| - ¿Han sido esos resultados comunes a todos los Servicios o al conjunto del Ayuntamiento? |
| - ¿Se han establecido acciones correctoras para evitar que se repitan en el futuro o para atenuar su impacto? |


| ESCALAS |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| Solamente se controlan una mínima parte de los Resultados. <br> Se detectan algunas desviaciones. | Se detectan las desviaciones, pero solamente se analizan si el impacto en el funcionamiento del Servicio Cultural Municipal es relevante. | Se han analizado las causas de los resultados adversos y se han establecido acciones correctoras para evitar que se repitan en un futuro 0 para atenuar su impacto. | Análisis y corrección sistemáticos de las desviaciones Abundantes evidencias de mejora. Situación de liderazgo respecto a otros Servicios o Ayuntamientos. | Excelente en todos los resultados y tendencias desde hace al menos tres años. |
| 0 5 10 | $15\|20\| 25 \mid 3035$ | 40\| 45 | $50 \mid 5560$ | 65 70 75 80 85 | 90 95 100 |

Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias).
Esta pregunta depende de la anterior y de las anteriores. Se centra en analizar las causas de las desviaciones para mejorar.
Resultados Clave
Stos? Respecto a dichos indicadores,
Subcriterio 9b
¿Se comparan los resultados de los indicadores de procesos de soporte con los de otros Servicios o Ayuntamientos? Respecto adicher ¿en qué situación competitiva situamos al Servicio Cultural Municipal?

| SUGERENCIAS |
| :--- |
| - LDispone el Servicio Cultural Municipal de información sobre los niveles estándar de los Resultados de los Procesos de soporte de otros Servicios o <br> - Ayuntamientos? <br> - ¿Se ha utilizado la información anterior sobre los niveles estándar correspondientes a otros Servicios o Ayuntamientos excelentes para fijar niveles de <br> referencia para los objetivos propios? <br> - Los Resultados Clave correspondientes a los Procesos de soporte obtenidcs por están en/sobre la media el Servicio Cultural Municipal respecto a <br> otros Servicios o Ayuntamientos. ESCALAS |


| ESCALAS |  |  |  |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: | :---: |
| Claramente por debajo de la media. | En torno a la media respecto a otros Servicios o Ayuntamientos en la mayoría de los indicadores y superiores en algunos de ellos. | Claramente superiores a la media respecto a otros Servicios o Ayuntamientos en la mayońa de los indicadores y los mejores en algunos de los indicadores. | Los mejores respecto a otros Servicios o Ayuntamientos en la mayoría de los indicadores desde hace al menos dos años. | Los mejores respecto a otros Servicios o Ayuntamientos en todos los indicadores desde hace al menos tres años. |
| 0 5 10 | 15 20 25 30 35 | 40 45 50 55 60 | 65 70 75 80 85 | 90 95 100 | Como todo el subcriter $\mathbf{0} 9 \mathrm{~b}$ intenta centrarse en los procesos de soporte (muy relacionados con las alianzas, socios y proveedores) La comparación es muy compleja.

El criterio 9 (Resultados Clave) incluye 2 subcrite-
Tor destranasos en p pregume

## 5. Simulación © caso práctico

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

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).

## 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\ EFQM\ Junta\  Andaluc\%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.
- Animan, 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 ANDAIUZ DE PATRIMONIO HISTÓRICO.
lb 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 iy 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.
le 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 ESTRATEG\|A.



Figura tomada de: MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCIA (http:// www.forpas.us.es/cursos/07053_practico_de_calidad/Modelo\ EFQM\ Junta\  Andaluc\%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 evalua 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\ EFQM\ Junta\ Andaluc\�\�a\ 2005. $p \mathrm{df}$.

ACLARACIÓN I: 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 las 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\ EFQM\ Junta\ Andaluc\�\�a\ 2005. $p d f)$.

## 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.

ACLARACION 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 tecnologias 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.
- Explota 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 pue-
den 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. \&

## csaber 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\ EFQM\ junta\ Andaluc\�\�a\ 2005. $p d f$ ).

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.


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 I $4001 / 1996$ ) y/o gestión de riesgos laborales (OHSAS).
- Redacción del Manual de Servicio, Manual de Procedimientos, etc.
- Cartas de Servicios.

Guía FAMP de evaluación de los Servicios Culturales municipales (modelo EFQM)

- 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/inclex.php/femp/noticias/ (sobre la noticia)
y
http://www.uca.es/web/actividades/periferica/index_htm/\#O9ADELANTO (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:
hitp://www.alicante-ayto es/documentos/ cultura/carta_servicios.pdi
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:
hetp://www.uca.es/weh/servicios/eval_cali-dad/caltas_servicios/servicio_extension/presentacion

Guía FAMP de evaluación de los Servicios Culturales municipales (modelo EFQM)

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.


## ctsaber inás"

RASGOS ESPECÍICOS 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 inclustriales 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 adquiría 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 proclucto 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 produc-
tos culturales es un campo muy peculiar de la producción industrial. Para los estudiosos del nuevo capitalismo, el mundo de las in dustrias 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 moideado 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.

## 6b <br> INDICADORES DE RENDIMIENTO

6a
MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

Figura tomada de: MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCIA (http://www.forpas. us.es/cursos/07053_practico_de_calidad/Modelo\ EFQM\ Junta\ Andaluc\�\�a\ 2005. $p d f)$

## 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 suspendi-das-; 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 $n^{\circ}$ de usuarios/as, según proceda.


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

7 a
MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

Figura tomada de: MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCIA (http:///www.forpas. us.es/Cursos/07053_practico_de_calidad/Modelo\ EFQM\ Junta\ Andaluc\�\�a\ 2005. 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.

## 8b <br> INDICADORES DE RENDIMIENTO

8a MEDIDAS DE PERCEPCIÓN

Figura tomada de: MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCIA (http:// www.forpas.us.es/cursos/07053_practico_de_calidad/Modelo\ EFQM\ Junta\  Andaluc\%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 8 b ("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).

 $\longrightarrow$9 a
INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO

Figura tomada de: MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCIA (http://www.forpas, us.es/cursos/07053_practico_de_calidad/Modelo\ EFQM\ junta\ Andaluc\�\�a\ 2005. 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 Gutural Municipal estándar en función del modelo EFCM 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)

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

la 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 niValores, sólo el estricto cumplimiento de la legislación vigente y normas aplicables.
- No desarrollan la misión, visión y cultura de la organización.


## Puntuación: 5

lb 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

le 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

IdI 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: IO

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: $\mathbf{2 0}$

## 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: I5

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 atiene 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: $\mathbf{2 5}$

## 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: $\mathbf{3 0}$

## 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 me-dia-baja del ámbito municipal.


## Puntuación: | 5

## 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.

5al Diseño y gestión sistemática de los procesos.

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


## Puntuación: 0

$5 a 2$ 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
5cI 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 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.

## 6al 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

## $6 a 2$ 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

6bl 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.

7al 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
$7 a 2$ 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
7bl 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
8bI 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: $\mathbf{2 5}$
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) .

## 9all 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
9 Evolución de Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización.

- Están definidos objetivos a nivel de los principales resultados económicofinancieros.
- 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
9bl 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

\(\left.$$
\begin{array}{lccc}\text { CRITERIOS } & \begin{array}{c}\text { PUNTOS MÁXI- } \\
\text { MOS EFQM }\end{array} & \text { VALORACIÓN }\end{array}
$$ \begin{array}{c}VALORACIÓN <br>
PONDERADA <br>

(PUNTOS EFQM)\end{array}\right]\)| I.- Liderazgo |
| :--- |
| 2.- Política y Estrategia |

## 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).

## 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.

## ©. Esquema del Informe de Autoevalluación: PROPUESTA ORIENTATIVA DE INFORME DE AUTOEVALUAGION SURGIDO DEL GUESTIOMARIO PERFIL Y4.○.

## 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.
I. Datos Generales de la Autoevaluación.
I.I. Unidad o Servicio evaluado:
1.2. Fecha comienzo evaluación:
I.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.I. Criterio I.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.

## ©.2 Esquema de Informe de EMALUAEION 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 I. 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 Mejorsurgido dell 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 Subcrite- <br> rios desde los que nace | Concreción de cómo al- <br> canzar la mejora (líneas de <br> acción) |
| :--- | :--- | :--- | :--- |
| I. |  |  |  |
| 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.

### 6.4Cómo funciona lla 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/jba/4/ 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 ( $n^{\circ}$ 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.

## QÚE 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 PerfilV 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. PerfilV 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. PerfilV 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, PerfilV 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, PerfilV 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, PerfilV 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 PerfilV 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 desplegables, 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).

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


## ©.5 Modelo de Ficha de Proceso.

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

## ©.6 Recomendaciones GEG sobre lla visita dell Gomite de Evaluación Exterma.

## I. 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, atendiéndose 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 | - Contar con información real de las diversas variables organizativas que inciden en la Calidad, a efectos de que la planificación sea realista y viable. <br> - Sensibilizar, formar y facilitar la participación del personal en la planificación de la Calidad. | - Fomenta la participación y la promoción del proyecto de Calidad. <br> - Facilita la sistemática en los análisis y evita estereotipos. <br> - Facilita la definión y delimitación de actividades. <br> - Detecta variables organizativas claves para la implantación de los proyectos. | - Laborioso cuando la participación es generalizada a la plantilla. <br> - Encuentra resistencias al cambio. |
| Plan de Calidad y Excelencia | - Lograr el apoyo políticoldirectivo necesario para realizar el proyecto. Que la alta dirección delimite las estrategias y el marco de Calidad. <br> - Preparar infraestructuras básicas y formar grupos de proyecto. <br> - Definir actuaciones y sus variables de aplicación. <br> - Garantizar su aplicación, solventar contingencias, hacer reajustes. | - Encuadra estratégicamente las intervenciones facilitando el liderazgo. <br> - Facilita una visión sistemática del cambio, más allá de actuaciones puntuales. <br> - Facilita su comprensión $y$, por tanto, ayuda a vencer resistencias. <br> - Evita desviaciones de estrategias y posibilidades. | - Necesita de una visión integral de la organización a la vez que adaptación a situaciones especificas. <br> Precisa de un gran liderazgo en los aspectos transversales. <br> - Dificultad de obtener resultados a corto plazo. <br> - Necesita gestores de Calidad a nivel interno que vehiculicen el proyecto. |

## CAJA DE HERRAMIENTAS DE LA FEMP. INTERVENCIÓN EN PROCESOS.

| DENOMINACIÓN | OBJETIVOS | PUNTOS FUERTES | PUNTOS DÉBILES |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| Intervenciónpor procesos y/o reingeniería de procesos. | - Tener claro cuales son las actividades que se realizan y como se realizan. <br> - Capacitar rapidamente al personal que se incorpora. <br> - Montar un sistema de indicadores y objetivos asociado a los procesos. | - Da la oportunidad de cambiar el proceso a aquel que lo ejecuta y conoce sus deficiencias. <br> - El saber hacer está documentado. <br> - Se consiguen grandes ahorros con la reingeniería de los procesos actuales. <br> - Medición de los resultados de forma clara y diáfana. | - Fuerte resistencia al cambio en la estructura de la administración. <br> - Miedo a los indicadores por parte de los directivos. <br> - Requiere tiempo para introducir los cambios. <br> - Necesita interrelacionar departamentos que participan en un mismo proceso. |
| Grupos de Mejora | - 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. <br> - Concienciar a todos los empleados en que la mejora de la organización es obra de todos. | - Mejora los niveles de calidad y fiabilidad de los productos y servicios. <br> - Aumenta la integración del personal en sus tareas y mejora su motivación. <br> - Mejora la comunicación y el clima social en la empresa, | --Escasa cultura de colaboración y trabajo en equipo, en general, en nuestras organizaciones. <br> - Dificultad de encontrar líderes que fomenten la participación en la Adminsitración. |
| Indicadores de Calidad | - Determinar de manera continua, períodica y puntual cómo se realizan procesos y se prestan servicios finales. <br> - Avisar cuando una actividad sometida a estudio no está cumpliendo lo establecido. <br> - Detectar la causas de la no calidad en los puntos críticos. <br> - Determinar y analizar los procesos de la Organización para detectar su potencial de mejora y/o prevenir errores. <br> - Aplicar correctamente los recursos destinados a las diferentes actividades y adecuar los resultados a las necesidades del usuario. | - 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. <br> - Son fácil de interpretar, numéricamente medibles, objetivos, fiables y concretos. <br> - La medición y tratamiento de la información permite actuar con rapidez. <br> - Permite medir el resultado que se está alcanzado, recopilar y realizar análisis de los datos relativos al rendimiento efectivo de la organización. | - Las mediciones no son un fin e si mismas. <br> - Medir representa un coste. Requiere ser metódico y sistemático a la hora de alimentar la información. <br> - No suelen conseguirse resultados a corto plazo. <br> - Se necesita formación o experiencia en la toma decisiones basadas en datos objetivos. |


|  |  | - 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. <br> - Permite medir aspectos de comunicación y relación interdepartamental que no están contemplados en otras herramientas. <br> - Se activa y desactiva en función de las necesidades de la organización. |  |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| Sistema de Gestión de Calidad ISO900\| | - Implantar un Sistema de Calidad normalizado internacionalmente y reconocido como el método para trabajar las entidades con calidad a nivel mundial. <br> - Obtener un Certificado por entidad reconocida que prestigia al Área en cuestión. <br> - Someter al sistema implantado a una vigilancia externa e independiente que da fe de la forma de trabajo de la entidad. | - 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. <br> - Se produce una evaluación externa independiente. <br> - Exige la gestión por procesos y la implantación de indicadores y planificación. <br> - Es una herramienta que ayuda a organizar los departamentos.. | - Normalmente se necesita una asesoría externa para implantarlo. <br> - Tiene un coste anual de certificación. <br> - Inicialmente genera documentación ya que hay que demostrar a un tercero que se trabaja con una metodología concreta basada en registros. <br> - En ayuntamientos se debe de implantar por servicios. |
| Intervención en Procesos. Modelo EFQM | - Orientación hacia los resultados. <br> - Orientación al cliente. <br> - Liderazgo y coherencia. <br> - Gestión por procesos y hechos. <br> - Desarrollo e implicaciones de las personas. <br> - Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora. <br> - Desarrollo de alianzas. <br> - Responsabilidad social de la organización. | - 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 $\smile$ sultados. <br> - Identificación de áreas de mejora y puntos fuertes. <br> - Poder compararse con organizaciones similares. <br> - Obtener reconocimientos externos. | - Complejidad de interpretación y aplicación. <br> - Precisa un nivel de madurez organizativa y de liderazgo. |

Guía FAMP de evaluación de los Servicios Culturales municipales (modelo EFQM)

## Materiales auxiliares de trabajo

| Carta de Servicios | - Favorecer la transparencia en la prestación de los servicios. <br> - Establecer estándares de calidad en la prestación del servicio. <br> - Ser accesibles y facilitar información detallada sobre los servicios. <br> - Consultar e implicar a los usuarios en la gestión de los servicios. | - Dar visibilidad y transparencia a los procesos administrativos. <br> - Fomentar la participación de los grupos de interés en la gestión de los servicios. <br> - Informar a los ciudadanos sobre los derechos que le asisten en la prestación. | - Utilización como una mera herramienta de marketing/ comunicación y no como herramienta interna de gestión. |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| SERVQUAL | - 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). <br> - Conocer el grado de satisfacción de cada uno de los anteriores parámetros. <br> - Intervenir donde nos encontremos las diferencias entre importancia y satisfacción de cada parámetro. | - Dota a la organización de unos conocimientos muy precisos sobre la importancia de las dimensiones de la calidad, en ese servicio en concreto. <br> - 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 encontrarnos parámetros con una alta satisfacción -elementos tangibles, por ejemplo- y muy escasa importancia; eso significaría que estamos derrochando recursos en ese servicio. <br> - La dimensiones de la percepción de la calidad de servicio, sobre las que se soportan los cuestionarios, está muy contrastada en muchos estudios. | - La puesta en práctica de la herramienta necesita rodaje, pues el ciudadano no siempre comprende las diferencias entre importancia y satisfacción del parámetro. <br> Las encuestas suelen ser prolijas, por lo que su nivel de rechazo es alto. <br> - Necesita de herramientas informáticas elaboradas para que muestren toda su potencia para el cambio en una organización. |
| Herramienta 5S | - Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil. <br> - Organizar el área de trabajo de manera eficaz. <br> - Mejorar el nivel de limpieza de la organización. <br> - Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden. <br> - Fomentar el hábito y la cultura de la mejora continua. | - Se mejoran las condiciones de trabajo, de seguridad, el clima laboral, y en definitiva la calidad, la productividad y la competitividad de la organización. <br> - Permite involucrar a los trabajadores en el proceso de mejora desde su conocimiento del puesto de trabajo. | - Confundir las 5S con "zafarranchos" de limpieza con motivo de alguna visita o hecho puntual. |


|  |  | - Los empleados de comprometen y aumenta su motivación y eficiencia, así como favoreciendo el espíritu de trabajo en equipo. |
| :---: | :---: | :---: |
| LEAN | - Aumentar la velocidad de los procesos. <br> - Eliminar aquellas actividades que no aportan valor al cliente. <br> - Aumentar la productividad, eficiencia y efectividad de las organizaciones. | - Optimización de los procesos; procesos más eficientes con menos defectos. <br> - Mejora de la productividad y de la rentabilidad; reducción de costes. <br> - Impacto positivo en la cuenta de resultados de la organización. |
| SIX SIGMA | - Encaminada a impulsar y coordinar los esfuerzos de la organización hacia sus objetivos estratégicos. <br> - Reducir la variabilidad de los procesos. <br> - Eliminar defectos. <br> - Aumentar la satisfacción de los/las clientes. | Optimización de los procesos; procesos más eficientes con menos defectos. <br> - Mejora de la satisfacción del cliente. <br> - Mejora de la productividad y de la rentabilidad; reducción de costes. <br> - 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 | - Implantar un Sistema de | - Es un sistema que empie- | - Se generan elevados cos- |
| Medioambien- | Medio ambietne normali- | za a ser conocido por la | tes estructurales ya que |
| tal ISOI400I | zado internacionalmente | sociedad a través de las | en la mayoría de los casos |
|  | y reconocido como el | empresas privadas y el <br> se incumple la legislación |  |
|  | método para trabajar las |  |  |
| ciudadano empieza a ser |  |  |  |
| medioambiental. |  |  |  |

Guia FAMP de
evaluación de los Servicios Culturales municipales (modelo EFQM)

## Materiales auxiliares de trabajo

|  | - 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. <br> - Obtener seguridad jurídica con el comportamiento medioambiental de la entidad | - Exige el estricto cumplimiento de la legislación medioambiental. <br> - Educa a los trabajadores en su comportamiento individual. | - Se implanta por instalaciones físicas y no por departamentos. |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| Integración de Calidad, Medio Ambiente y Prevención | --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. <br> - Obtener una triple Certificación por entidad reconocida que prestigia al Área en cuestión. <br> - 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. <br> - Obtener seguridad jurídica con el comportamiento medioambiental de la entidad y minimizar los accidentes laborales. | - Al implantar simultáneamente se ahorran costes en consultoría y en certificación. <br> - Se produce una evaluación externa independiente. <br> - Se realiza un único esfuerzo de implantación en vez de tres distanciados en el tiempo. <br> - Se asume una preocupación real por la prevención y el medio ambiente. | --Requiere mas tiempo que cada norma de forma independiente. <br> - Necesita personal multidisciplinar y con varias cualificaciones. <br> - Inicialmente genera documentación ya que hay que demostrar a un tercero que se trabaja con una metodología concreta basada en registros. |
| Innovación y creatividad | - 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. | - Reputación. <br> - Activo intangible. <br> - Incremento de la productividad. | - Las organizaciones no cuentan con métodos de gestión sistemática de oportunidad y/o ideas. <br> - Por lo general las organizaciones no disponen de un proceso para desarrollar la capacidad innovadora. <br> - Debe existir una disciplina para identificar y gestionar la innovación. |


| ADAP (Autodiagnostico para la Administración Pública)t | --Tener una visión clara de la situación ante una cuestión determinada. <br> - Poder implementar nuevas acciones u objetivos en la organización (si se carecen de ellos) o establecer acciones de mejora para redireccionar a la organización. | - 78 preguntas que abarcan todas las posibilidades que se pueden dar en la implantación de un sistema de calidad. <br> - Cada pregunta contempla 5 items que nos aportan referencia para poder dar respuesta a la cuestión, ofreciendo pistas para ir superando niveles de madurez en la organización. <br> - Permite a los que efectúan el diagnóstico una mejora importante en sus conocimientos de un sistema de calidad. | --Requiere un conocimiento profundo de las normas ISO 9001 y 9004 . <br> - Los criterios para responder adscribiéndose a un items 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 |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| Sello de Excelencia | Obtener un reconocimiento externo basado en un sistema de autoevaluación. <br> 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. | - 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. <br> - Identificación de Áreas de mejora y puntos fuertes. <br> - Poder compararse con organizaciones similares. <br> - Obtener reconocimientos externos. | - Coste externo de validación y consultoría. <br> - Complejidad de interpretación. <br> - Precisa tener un alto grado de madurez organizativa. <br> - Basado en Autoevaluación con alto componente subjetivo. |
| Premios autonómicos a la Excelencia | - Conseguir un reconocimiento externo de los trabajos realizados por parte de la comunidad autónoma. | - Analiza la empresa con el modelo. <br> - Identificación de Áreas de mejora y puntos fuertes. | - El sistema puede ser influenciado con criterios políticos y de oportunidad. |

Guía FAMP de evaluación de los Servicios Culturales municipales (modelo EFQM)

Materiales auxiliares de trabajo

|  | - 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. <br> - El organismo se esfuerza en mejorar su puntuación año a año. <br> El organismo se autoanaliza con el modelo en la elaboración de la memoria. <br> - El organismo emprende un plan de acción dirigido a mejorar la puntuación del año en curso. | - Poder compararse con organizaciones similares, que desarrollan su actividad en el mismo entorno <br> - Se inician acciones para mejorar la puntuación para el año siguiente. <br> - Obtener reconocimientos externos, en un entorno conocido. | Al no auditarse de forma concienzuda en las visitas a las instalaciones, empresas con memorias excepcionales puede no haber una correspondencia con la realidad. |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| Observatorio para la calidad | --Convertirse en un verdadero foro académicofuncional para la mejora continua de los servicios públicos, canalizando las mejores prácticas a toda la organización. <br> 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. <br> - 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. | - 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. <br> - Obtener diagnósticos periódicos que les sirvan para evaluar su desarrollo, controlar sus condiciones operativas y proyectarse hacia el futuro. <br> - Recibir análisis comparativos que les permitan establecer sus fortalezas y debilidades y adoptar estrategias eficaces. <br> Adoptar sistemas de información ágiles, racionales y objetivos que faciliten la autoevaluación, agilicen la toma de decisiones y refuercen los procesos de mejora continua. |  |


| Modelo lberoamericano de Excelencia a la Gestión | - Realizar mediante la evaluación un diagnostico de la situación actual de la organización respecto al modelo de excelencia. <br> - Identificar y priorizar áreas de mejora. <br> - Desarrollar un plan de acción. <br> - Verificar resultados. | - 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 <br> - La adecuación del modelo para ser utilizado por todos los Países Iberoamericanos <br> - La inclusión en el modelo de las nuevas tendencias relacionadas con la Excelencia como la Responsabilidad Social Corporativa y la Sostenibilidad. <br> - Alto apoyo institucional del Modelo. <br> Es el modelo referencia para el reconocimiento de las organizaciones mediante el Premio Iberoamericano de la Calidad. <br> - La Fundación (FINDIBEQ) 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. | - El Modelo iberoamericano de excelencia en la gestión no ha sido interpretado especificamente para el sector público, algo necesario por la escasa adaptabilidad del lenguaje empleado a la administración pública. <br> Alto grado de complejidad del modelo por la interrelación entre de los elementos del mismo. |
| :---: | :---: | :---: | :---: |
| Premio Europeo a la Excelencia | - Conseguir un reconocimiento externo de los trabajos realizados a nivel Europeo. <br> - 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. | - Analiza la empresa con el modelo. <br> - Identificación de Áreas de mejora y puntos fuertes. <br> - Poder compararse con organizaciones de liderazgo claro a nivel europeo <br> - Se inician acciones para mejorar la puntuación para el año siguiente. | - Es difícil compararse con organizaciones de entornos tan dispares, regiones autónomas distintas, países distintos, culturas distintas. <br> - Al no auditarse de forma concienzuda en las visitas a las instalaciones, empresas con memorias excepcionales puede no haber una correspondencia con la realidad. |


| -El organismo se esfuerza <br> en mejorar su puntuación <br> año a año. <br> -El organismo se autoa- <br> naliza con el modelo en <br> la elaboración de la me- <br> moria. <br> -- El organismo emprende <br> un plan de acción dirigi- <br> do a mejorar la puntua- <br> ción del año en curso. <br> externos, en un entorno <br> altamente competitivo y <br> de elevado nivel de exi- <br> gencia. |
| :--- | :--- | :--- | :--- |

## 6.8.- Las competencias culturales de los munieipios.

Tomado y extractado de:Pautas para la cooperación institucional en materia de Cultura. FEMP, 2003. (http://www.femp.es/index.php/femp/content/download/I456/I I 799 / 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. I49.

I. El Estado tiene competencia exclusiva sobre las siguientes materias:
$I^{2}$. 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.
$28^{\text {a }}$. 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, asi 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.I., 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.I.), 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 articulo 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.I.), 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.I. 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.

## 7. Enlaces relacionados con la calidad

## ENLACES NACIONALES

- ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación). http://www.aneca.es/
- Instituto de Evaluación (Secretaría General de Educación. Ministerio de Educación y Ciencia).
http://www.institutodeevaluacion.mec.es/
- Instituto de Estudios Sociales Avanzados (CSIC). http://www.iesaa.csic.es/es/index.php
- DGPOLDE (Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo. Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación).
http://www.maec.es/es/MenuPpal/Cooperacion\ Internacional/Evaluacion/Paginas/evaluacion_cooperacion.aspx
- Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas.
http://www.sociedadevaluacion.org/website/
- La "evaluación" en la UAFSE (Unidad Administradora del Fondo Social Europeo (UAFSE).
http://www.mtas.es/UAFSE/es/evaluando/index.html
- Centro para el desarrollo tecnológico industrial.
http://www.cdti.es/
- ADE+. Herramienta de análisis estadístico.
http://www.aulanet.uniovi.es/ade\%2B/
- Evaluación y buenas prácticas UNICEF. Español. http://www.unicef.org/spanish/evaluation/
- Sociedad española de evaluación. http://www.sociedadevaluacion.org/website/
- Instituto de estudios sociales avanzados. http://www.iesa.csic.es/es/index.php
- Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación. http://www.ucm.es/info/IUDC/
- Ivàlua (INSTITUTO CATALÁN DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS).
http://www.ivalua.cat/es/


## ENLACES EUROPEOS

- Comisión Europea. Evaluación de impacto (IMPACT ASSESMENT) http://ec.europa.eu/governance/impact/index_en.htm
- Comisión Europea. Mejora de la regulación (BETTER REGULATION). http://ec.europa.eu/governance/better_regulation/index_en.htm
- Consejo Nacional de Evaluación de Francia.
http://www.evaluation.gouv.fr/cgp/
- Sociedad Europea de Evaluación (European Evaluation Society).
http://www.europeanevaluation.org/
- Office of Project Advice \& Training/UK/
http://www.offpat.info/
- Portal de evaluación de políticas públicas/Francia/
http://www.evaluation.gouv.fr/
- Libro verde sobre datos económicos y herramientas / departamento del tesoro UK.
http://www.hm-treasury.gov.uk/economic_data_and_tools/greenbook/ data_greenbook_index.cfm
- Fuentes de metodología de evaluación e investigación social (ICAAP). http://gsociology.icaap.org/methods/
- La Documentation française sobre evaluación.
http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/evaluation-politiques-publiques/index.shtml
- Sociedad Europea de Evaluación (EES).
http://www.europeanevaluation.org/
- Políticas de cohesión regional. Comisión Europea.
http://ec.europa.eu/regional_policy/index_fr.htm
- DG de mercados y servicios, sección de evaluación de la comisión europea. http://ec.europa.eu/dgs/internal_market/evaluation/eval_intro_en.htm
- Biblioteca virtual evaluación.
http://www.policy-evaluation.org/
- Evalsed. Fuente para la evaluación de desarrollo socioeconómico. Comisión Europea.
http://www.sociedadevaluacion.org/website/index.php?q=node/64
- Asociazione Italiana di Valutazione (AIV). http://www.sociedadevaluacion.org/website/index.php?q=node/44
- Sociedad Británica de Evaluación.
http://www.evaluation.org.uk/
- EU Budget.
http://ec.europa.eu/budget/index_en.htm
- Evaluación de la ayuda europea.
http://ec.europa.eu/europeaid/index.es.htm
- JOINT Committee on Standars for Educational Evaluation.
http://www.wmich.edu/evalctr/jc/
- Revue Française d'Administration Publique.
http://www.ena.fr/index.php?page=ressources/rfap
- Evaluación en la Comisión Europea (Dirección General Presupuestos). http://ec.europa.eu/budget/sound_fin_mgt/evaluation_en.htm
- Sociedad Holandesa de Evaluación.
http://www.videnet.nl/
- Sociedad Danesa de Evaluación. http://www.danskevalueringsselskab.dk/
- Sociedad Francesa de Evaluación.
http://www.sfe.asso.fr/
- Sociedad Alemana de Evaluación.
http://www.degeval.de/
- Sociedad Finlandesa de Evaluación. http://www.finnishevaluationsociety.net/
- DTI, Department of Trade and Industry, United Kingdom. Evaluation in the Department for Business. Enterprise and Regulatory Reform.
http://www.berr.gov.uk/
- Centre Européen d'Expertise en Evaluation (Euréval). http://www.c3e.fr/


## ENLACES INTERNACIONALES.

- Centro de Evaluación de Recursos OCDE-CAD (DEReC) (Evaluation of Development Programmes).
http://www.oecd.org/department/0,3355,en_2649_34435_1_1_1_1_1,00. html
- Oficina de Evaluación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
http://www.undp.org/eo/
- Red de Seguimiento, Evaluación y Sistematización en América Latina y el Caribe (ReLAC).
http://www.relacweb.org/
- Oficina de Evaluación y Supervisión del BID.
http://www.iadb.org/ove/
- Grupo Independiente de Evaluación del Banco Mundial (The Independent Evaluation Group, IEG).
http://www.worldbank.org/ieg/ecd/
- American Journal of Evaluation: Official Journal of the American Evaluation Association.
http://aje.sagepub.com/
- Evaluación del IFAD (ONU).
http://www.ifad.org/evaluation/index.htm
- Escuela del Servicio Público de Canadá.Análisis de Políticas Gubernamentales. http://www.csps-efpc.gc.ca/services/specialists/Analys/index_e.html?r=1
- Análisis de políticas públicas. Prof. M.A.Saint-Germain. Universidad de California Long Beach.
http://www.csulb.edu/~msaintg/ppa670/670menu.htm
- Artículos de evaluación de programas de la Sociedad Canadiense de evaluación.
http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=4\&ss=2\&_lang=an
- Departamento de Justicia.Asistencia (BJA). Centro de Evaluación de Programas. US.
http://www.ojp.usdoj.gov/BJA/evaluation/links/index.htm
- Librería de Management. Guía básica de evaluación de programas (US). http://www.managementhelp.org/evaluatn/fnl_eval.htm
- American Evaluation Association. http://www.eval.org/
- Independent Evaluation group. Banco Mundial. http://www.worldbank.org/oed/
- Research methods Knowledge Base. http://www.socialresearchmethods.net/kb/contents.php
- Grupo de evaluación. Naciones Unidas.
http://www.uneval.org/
- Programa de herramientas de evaluación, seguimiento y planificación del UNFPA.
http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit.htm
- Australasian Evaluation Society. http://www.aes.asn.au/
- American Journal of Evaluation: Official Journal of the American Evaluation Association; Evaluation Review.
http://aje.sagepub.com/
- Evaluation and Health profession. http://ehp.sagepub.com/
- New Directions for Program Evaluation.
http://www.ed.gov/news/pressreleases/2002/04/evaluation.html
- Evaluation the Internacional Journal of Theory.
http://evi.sagepub.com/
- Canadian Evaluation Society.
http://www.evaluationcanada.ca/site.cgi?s=1
- International Program for Development Evaluation Training, managed jointly by the Independent Evaluation Group of the World Bank and Carleton University (Canadá).
http://www.ipdet.org/
- Sociedad Suiza de Evaluación.
http://www.seval.ch/de/index.cfm
- Asociación Africana de Evaluación.
http://www.afrea.org/
- African Operations Evaluation.
http://www.afdb.org/portal/page?_pageid=473,970285\&_dad=portal\& schema=PORTAL
- IOCE: International Organization for Cooperation in Evaluation.
http://www.internationalevaluation.com/
- The DAC Network on Development Evaluation de la OECD-CAD.
http://www.oecd.org/department/0,3355,en_2649_34435_1_1_1_1_1,00. html
- Evaluation and good practices de la UNICEF.
http://www.unicef.org/evaluation/
- The Evaluation Cooperation Group.
https://wpqp1.adb.org/QuickPlace/ecg/Main.nsf/h_Toc/73ffb29010478ff348 257290000f43a6/?OpenDocument
- Acceso a información amplia de Evaluación del Mundo:The WWWVirtual Library: Evaluation. The world wide evaluation information Gateway.
http://www.policy-evaluation.org/
- Red de seguimiento, evaluación y sistematización de América Latina y el Caribe (ReLAC).
http://www.sociedadevaluacion.org/website/index.php?q=node/166
- Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Seguimiento y Evaluación de los Proyectos FIDA (de las Naciones Unidas) para la Reducción de la Pobreza Rural en América Latina y el Caribe.
http://www.wmich.edu/evalctr/jmde/content/Articulo_Thomaz_Chianca_ redes_regionales_esp.pdf
- Organización Internacional para la Cooperación en Evaluación (IOCE).
http://www.ioce.net/
- Asociación Internacional de Desarrollo de Evaluación - International Development Evaluation Association (IDEAS).
http://www.ideas-int.org/
- The United Nations Evaluation Group (UNEG): Foro de Evaluación de Naciones Unidas.
http://www.uneval.org/
- Programa Internacional de Red de Evaluación - International Program Evaluation Network (IPEN).
http://www.eval-net.org/
- Asociación Internacional para la Evaluación del Impacto - International Association for Impact Assesment (IAIA). http://www.iaia.org/
- Grupo de Investigación de Evaluación Internacional (INTEVAL).
http://www.eureval.fr/inteval-group/
- InterAction Evaluation Interest Group.
http://www.interaction.org/evaluation
- Mesa Redonda Interamericana en Evaluación y Gestión por Resultados del BID (Banco Interamericano de Desarrollo).
http://www.iadb.org/roundtable/s/index.htm
- The Office of Evaluation and Oversight (OVE) del BID. http://www.iadb.org/ove/
- PARC (Performance assessment ressource center). http://www.parcinfo.org/
- Unión para la Conservación del Mundo (IUCN). Iniciativa de monitoreo y evaluación.
http://iucn.org/about/work/global_programme/monitoring_evaluation/
- Resources for Methods in Evaluation and Social Research.
http://gsociology.icaap.org/methods/
- The U.S. Government Accountability Office (GAO) - (anteriormente: General Accounting Office, EE.UU).
http://www.gao.gov/


## 8. Bibliografía empleada

ACECAU (2003): Evaluación de Servicios Universitarios canarios y unidades de gestión. Convocatoria. Acuerdo ACECAU- CEG. (http://www.acecau.org/files/do-cumentos/Evaluacin\ Servicios/Programa\ de\ Evaluacin\ de\ servicios\ univ.pdf )
ALDANONDO OCHOA, Pilar (2000):"La Guía de estándares de los equipamientos culturales en España". Periférica: Revista para el análisis de la cultura y el territorio. n ${ }^{\circ}$ 4. Cádiz; 2000.

ARENILLA, M. (2000): "Planificación y políticas públicas", en Evaluación y Calidad en las organizaciones públicas, Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid, pp. 37-68.
AYUNTAMIENTO DE ESPLUGUES (2005): El caso del Ayuntamiento de Esplugues (http://www.localret.net/jornades/materials/ptcal/excelenciaesplugues.pdf)
BIANCHINI, F. (1996): "Rethinking the relationship between culture and urban planning" en Matarasso, F. and Halls, S.: "The Art of Regeneration". Nottingham; 1996. Conference Papers Nottingham e Bournes Green, City of Nottingham e Comedia.

BONET, Lluis (2001): "Dos fases indisociables de la gestión cultural: planificar y evaluar". Periférica: Revista para el análisis de la cultura y el territorio. $N^{\circ} 5$. Cádiz; 2001.
CC.OO. (2007): GUÍA de BUENAS PRÁCTICAS para el uso de un LENGUAJE NO SEXISTA en la NEGOCIACIÓN COLECTIVA para delegadas y delegados (http://www.ccoo.es/comunes/temp/recursos/I/44630.pdf) Madrid, CC.OO., 2007.

CONSEJERÍA DE JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (2008): Guía de seguimiento y evaluación de planes de actuación de los Servicios Públicos. Sevilla, Junta de Andalucía, 2008.94 pág.
DAHL, R. (I96I):Who Governs? Democracy and Power in American City, Yale University Press, New

ELENA, A. (1998): "La gestión de la calidad en la Administración General del Estado", Gestión y Análisis de Políticas Públicas, núm. I I-12, enero-agosto, pp. 29-38.
FEMP (I999): Consideraciones sobre la calidad en la Administración Local, FEMP.
GINER RODRÍGUEZ, Enric (2002):"El modelo de gestión del ayuntamiento de Esplugues de Llobregat" EN:VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-I I Oct. 2002 (http:// unpan l.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad00436I2.pdf)
JUNTA DE ANDALUCÍA (2004): MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCIA. Sevilla, Junta de Andalucía, 2004. (http://www.forpas.us.es/cursos/07053_practico_de_calidad/Modelo\ EFQM\ Junta\  Andaluc\%C3\%ADa\%202005.pdf)

LÖFFLER, E. (1996): La modernización del sector público desde una perspectiva comparativa. Conceptos y métodos para evaluar y premiar la calidad en el sector público en los países de la OCDE, INAP, Madrid.
LOPEZ DE AGUILETA, Iñaki (2000): Cultura y Ciudad: Manual de Política Cultural Municipal. Ed.Trea. Gijón; 2000.
MANITO, Félix (coord.) (2008): Planificación estratégica de la cultura en España. Madrid, Fundación Autor 2008.

MAP (2008): Guía para el reconocimiento a la excelencia (http://www.femp.es/ index.php/femp/content/download/6864/62766/file/GUIA_RECONOCIMIENTO_ EXCELENCIA_2008.pdf)

Martín Castilla, J.I. (2002): En Busca de la Excelencia: El Modelo EFQM en la Comunidad de Madrid, Comunidad de Madrid.

Martín Castilla, J.I. (2004): El modelo EFQM referente óptimo en la dirección estratégica de la Administración Pública orientada a la excelencia,Tesis Doctoral leída el 14 de septiembre de 2004, UAM, Madrid.

MARTINELL, Alfons y LÓPEZ, Taina (2008): Políticas Culturales y gestión cultural. Organum sobre los Conceptos clave de la práctica profesional. Girona, Documenta Universitaria, 2008

MEMBRADO MARTÍNEZ, Joaquín (2007): Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: Planificación estratégica, BSC, Autoevaluación EFQM, Seis Sigma. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2007.

NAVA,Víctor Manuel (2005): Qué es la calidad?: Conceptos, gurús y modelos fundamentales. 2005. ISBN 968I865790, 978968I865795. I84 páginas
NAVARRO CORTIJO, José Luis (2004): Gestión de la Calidad en los Ayuntamientos. Guia Práctica para la implantación de la Norma ISO 900I:2000 en un Ayuntamiento. Madrid, FEMP, 2004
PARRADO DÍEZ, S., RUIZ LÓPEZ, J. (1999): "La Gestión de la calidad total en la Administración pública: mimesis y némesis", Revista Vasca de Administración Pública, $\mathrm{n}^{\circ} 54$, mayo-agosto, I999,Vitoria.

SANTCOVSKY, Héctor (1995): Léxico sobre la Acción Sociocultural. Cádiz, Fundación Provincial de Cultura, 1995.64 páginas.
VIDAL-BENEYTO, José (1981): "Hacia una fundamentación teórica de la política cultural". EN: Revista REIS, número 16, I98I (http://www.reis.cis.es/REISWeb/PDF/ REIS_016_08.pdf)

VIVES, Pedro A. (2007): Glosario crítico de gestión cultural. Granada, Consejería de Cultura (Junta de Andalucía)/ Editorial Comares, 2007.

Y las siguientes publicaciones del Club de Excelencia en la Gestión:

- Introducción a la Excelencia.
- Modelo EFQM de Excelencia:Versión para el Sector Público y las Organizaciones del Voluntariado.
- Formulario de Evaluación (Versión para el Sector Público y las organizaciones de voluntariado)
- Evaluar la excelencia: Guía Práctica para desarrollar, implantar y revisar la autoevaluación de mi organización.


## 9. Glosario

Este Glosario incluye tanto términos propios de la Gestión de la Calidad (tomados del CEG y de la Guía de EFQM de la Junta de Andalucía) como entradas relacionadas específicamente con el ámbito de la gestión cultural. Este segundo grupo de términos y acepciones están concisamente extraidos de los libros Glosario crítico de gestión cultural de Pedro A.Vives (Consejería de Cultura; Junta de Andalucía. Editorial Comares. Granada; 2007), Léxico sobre la Acción Sociocultural de Héctor Santcovsky (Cádiz, Fundación Provincial de Cultura, 1995) y del Glosario tomado de la encuesta de consumo cultural de Colombia: http://www.dane.gov.co/ files/investigaciones/eccultulral/GlosarioECCpublicacion.pdf

Acceso a bienes y servicios culturales: En la sociedad circulan diversos bienes y servicios culturales producidos por entidades tanto públicas como privadas que constituyen una oferta cultural para los ciudadanos/as. En ese sentido el acceso hace referencia a la consecución u obtención de estas producciones sea de forma gratuita o de pago por parte los ciudadanos/as.
Actividades de tiempo libre: Aquellas acciones que cualquier persona puede desarrollar voluntariamente para descansar, relajarse, divertirse, entretenerse, formarse, desarrollar su capacidad creadora, practicar deportes, disfrutar del arte, museos, cine, teatro, realizar excursiones o elaborar manualidades, artesanías. Estas actividades suponen tener y poder disfrutar libremente de tiempo propio.
Actividad Cultural: Propuestas ofrecidas al público para ponerlo en contacto con los espacios de divulgación y difusión de actos y acciones culturales, o con el patrimonio arquitectónico, histórico, intelectual y artístico.
Actividades participativas: Acciones desarrolladas con el propósito de influir en algún evento, situación o proceso que afecta la realidad de la comunidad a la cual pertenece a través de la participación o vinculación a una organización o colectivo.

Administración cultural: Puede acotarse como "la infraestructura de ejecución" de la política cultural. En teoría, cabe referirse tanto a organizaciones privadas como al sector público, pero el uso habitual se refiere a las administraciones culturales públicas.

Agentes facilitadores: Se denominan así a los cinco primeros criterios del modelo EFQM: liderazgo, política y estrategia, alianzas y recursos, y procesos. En concreto, hacen referencia a las actuaciones y actividades desarrolladas por la organización, cuyo enfoque es relevante para conseguir el éxito en los resultados de la misma.

Agentes: Conjunto de criterios englobados en el modelo de la EFQM cuyo enfoque realizado por la organización es relevante para la consecución de la excelencia de los resultados empresariales. En Gestión Cultural sería la denominación genérica de los sujetos que intervienen en los procesos de acción social y cultural como promotores, dinamizadores, administradores, etc.

Alianzas: Relaciones de colaboración o cooperación con otros organismos u organizaciones tanto públicas como privadas cuyo fin es producir un bien mutuo y que repercuta en crear valor añadido para el cliente. No siempre hay que reconocer en un proveedor habitual a un colaborador/asociado, puede que sea una mera relación contractual.
Animación Socio Cultural: Conjunto de técnicas de intervención que tienen como finalidad estimular una iniciativa que implica tres procesos: de desarrollo, de puesta en relación y de creatividad donde el grupo sea el protagonista, destinado a promover el desarrollo integral de las personas para provocar una trasformación social.
Aprendizaje: La adquisición y comprensión de información que puede conducir a la mejora o al cambio. Ejemplos de actividades de aprendizaje grupales son el benchmarking (comparaciones), las evaluaciones y/o auditorías internas y externas y la elaboración de mejores prácticas. Ejemplos de aprendizaje individual son la formación y la cualificación personal.

Área de Mejora: Elementos susceptibles de ser mejorados dentro de el Servicio Cultural Municipal con respecto a un criterio definido en el Modelo. Podrán existir áreas de mejora en relación con el liderazgo, política y estrategia, resultados en la sociedad, etc.
Artes escénicas: Reúnen cuerpo, voz, gestos, palabras, vestuario, escenografía y luces para expresar diversas historias. Entre ellas se encuentran la danza (ballet, danza contemporánea, danza folclórica), el teatro, la ópera, la zarzuela, la pantomima, los títeres.
Artes plásticas y visuales: Formas de expresión que usan diversos medios, tecnologías y materiales, potencian la experimentación con formas, colores o sonidos para narrar ideas, emociones o experiencias.Algunos ejemplos son el videoarte, la pintura, la escultura, el grabado, las instalaciones, la cerámica o la fotografía.
Artesanías: Bienes y artículos elaborados de manera individual mediante el uso de herramientas o máquinas relativamente simples, muy relacionadas con el contexto, la comunidad y los procesos históricos en el que se desarrollan. Algunas prácticas asociadas son la alfarería, ebanistería, cestería, macramé, marroquinería, orfebrería y tapicería.
Aseguramiento de la calidad: Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.
Audiovisuales: medios y lenguajes que integran imágenes y/o sonidos para generar experiencias y percepciones en la audiencia que pueden ser simultáneamente auditivas y visuales. Bajo esta categoría están el cine, la televisión, el video, la radio y los videojuegos.

Auditoría de calidad: Examen sistemático e independiente con el fin de determinar si las actividades y los resultados relativos a la Calidad satisfacen las disposiciones preestablecidas y si éstas disposiciones son aplicadas en forma efectiva y son apropiadas para alcanzar los objetivos (ISO 8402).
Auditoría: Es una herramienta de gestión que comprende una evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva del funcionamiento de la organización en su conjunto o de alguna de las unidades que la integran.
Autoevaluación: Es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una unidad comparados con el Modelo EFQM de Excelencia de Excelencia. En definitiva es una reflexión ordenada, según unos criterios establecidos para detectar buenas prácticas y áreas susceptibles de ser mejoradas dentro de la gestión del Servicio Cultural Municipal. Los productos resultantes de un proceso de autoevaluación son: Informe de puntos fuertes y áreas de mejora, que serán el punto de partida para iniciar los planes de mejora. Puntuación numérica según el Modelo EFQM de Excelencia, que sirve para tener una referencia física y manejable de en qué grado excelencia se encuentra la gestión de el Servicio Cultural Municipal.
Benchmarking o Evaluación Comparativa: Proceso continuo y sistemático en el que se comparan los productos, servicios o procesos de la organización con los de otras reconocidas como líderes, a fin de analizar las diferencias, definir los planes necesarios para lograr el nivel de excelencia y adoptar las mejores prácticas.

Bien cultural: Se define por su utilidad pública tanto como por su contenido simbólico que interesa a la memoria, a la identidad individual y colectiva.
Bienes y servicios culturales: Producciones culturales diferentes, ya que mientras los primeros son duraderos (permanecen en el tiempo) y posibilitan su adquisición como propiedad por quien los consume, los segundos sólo pueden apropiarse en su momento de ejecución (no permanecen en el tiempo) y, en consecuencia, no pueden ser propiedad de quien los consume. Entre los bienes se encuentran, por ejemplo, los libros, los periódicos, la radio y la música grabada. Como servicios culturales están el teatro (entendido como puesta en escena en vivo), la asistencia a cine o un taller de artes plásticas. En España la palabra Bien Cultural se asocia sólo al Patrimonio mueble e inmueble y a su proceso de Declaración como tal.

Bucle de la calidad: Modelo conceptual de las actividades interdependientes que influyen en la calidad de un bien o servicio a lo largo de las distintas etapas, que se inician con la identificación de las necesidades y que terminan con la evaluación de cómo éstas han sido satisfechas.
Cadena de Valor: Valor que generan las actividades y procesos al producto, servicio o a cualquier Grupo de Interés.

Calidad de la gestión: Concepto surgido de la Calidad Total que preconiza que la gestión de la calidad debe ir más allá del bien o servicio entregado al cliente, abarcando incluso la gestión de las diferentes funciones de la empresa.
Calidad total: Programa de calidad basado en resaltar todos los aspectos de calidad a lo largo de la vida completa del producto o servicio. La Calidad Total procede de un compromiso total con la calidad de toda la organización (calidad en todo el ámbito de la empresa).
Calidad: Conjunto de propiedades y características de un servicio, producto o proceso, que satisfacen las necesidades establecidas del cliente.
Carta de Servicios: Documento a través del cual el Servicio Cultural Municipal comunica e informa públicamente a la sociedad o a clientes internos sobre los servicios que se prestan y los compromisos de calidad para los mismos.
Círculos de calidad: Un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente, de una forma regular, para aprender y aplicar técnicas a efectos de identificar, analizar y resolver problemas relacionados con su trabajo.
Clientes: Persona que demanda los servicios o productos que presta una Organización/Unidad Administrativa. Es el más próximo destinatario de los servicios o productos que ofrece una Unidad Administrativa. En esta Guía utilizaremos el término usuario/a en su lugar ya que es el más utilizado en el ámbito de la gestión cultural municipal. A veces se utilizará el término públicos.
Colaboradores: Personas o entidades con los que la organización tiene acuerdos, y colaboran con ella para la consecución de sus fines, mediante la aportación de recursos, productos o servicios.
Comité de autoevaluación: Órgano mixto de evaluación interna constituido por personas del servicio de la Organización a evaluar.
Comité de evaluación externa: Órgano de evaluación, que contrasta datos y evidencias de los servicios evaluados. Este órgano está constituido por personas ajenas a la institución evaluada: profesionales, expertos en evaluación, etc.
Comité de evaluación interna: Véase Comité de autoevaluación.
Comunicación: Flujo de información que circula entre las diferentes personas y áreas de el Servicio Cultural Municipal. Se suele hablar, según los niveles jerárquicos por los que fluya la información, de: Comunicación vertical, o Comunicación ascendente, o Comunicación descendente, comunicación horizontal.
Consumidor: Toda persona que consume un bien considerado como un elemento potencial de satisfacción de sus necesidades y deseos. En gestión cultural, por extensión, es un usuario/a. En esta ámbito se viene utilizando cada vez más asociado a los productos de las grandes industrias culturales.
Consumo cultural: Disfrute - placentero o utilitario - de cualquier expresión del conocimiento situado en la perspectiva económica del sector. En una segunda acepción, la más utilizada, es el conjunto de gastos realizados por los individuos en relación a los bienes, servicios y productos culturales.

Control de calidad: Conjunto de técnicas operativas y actividades utilizadas para cumplir con las demandas o requisitos de la calidad.
Costes de no calidad: Coste o pérdida de valor añadido asociada a la existencia de errores o defectos en la realización de un proceso.
Costumbre: Manera común de comportarse un grupo humano, conforme a las prácticas aceptadas y enseñadas, transmitidas por mecanismos nos formales.
Creación: Acto de invención constituido por el efecto de aparición de un objeto o de un bien nuevo de naturaleza artística en uno de los dominios de la vida cultural

Creatividad: La generación de ideas que da lugar a prácticas de trabajo y/o productos y servicios nuevos o mejorados.
Criterio de calidad: Conjunto de valores y/o estándares de referencia para valorar la eficacia, efectividad $y$, en general, la calidad de un producto, servicio o proceso.

Cuadro de mando integral: El cuadro de mando integral es una técnica que utiliza indicadores para evaluar una organización desde diferentes puntos de vista estratégicos. El modelo se basa fundamentalmente en la importancia de mantener un equilibrio entre metas a corto y largo plazo, estabilidad y cambio, así como en procesos internos y las relaciones con los interesados/as externos.

Cultura de la organización: Es el conjunto de valores, símbolos, mitos, pautas de conducta y normas de actuación que influyen en la organización y que permiten una integración social y cultural de sus miembros.
Cultura del Servicio Cultural Municipal: El conjunto de comportamientos, principios éticos y valores que los miembros del Servicio Cultural Municipal transmiten, practican y refuerzan. Por ejemplo: la confianza entre el personal puede ser uno de los valores de el Servicio Cultural Municipal.
Cultura: Conocimiento en el tiempo y en el espacio, y así articulado resultan la memoria (conocimiento en el tiempo), la identidad (conocimiento en el espacio) y el fenómeno concreto (manifestación del conocimiento en el tiempo y en el espacio).
DAFO (Debilidades - Amenazas - Fortalezas - Oportunidades): Áreas de identificación y análisis en las etapas de planificación estratégica las cuales describen el entorno que influye a la organización y su propia capacidad.
Deporte y recreación: actividades de carácter lúdico y competitivo, expresadas a través de ejercicios físicos y mentales y que buscan el mejoramiento corporal y emocional de quien lo practica.
Demanda Cultural: Expresión de necesidades en bienes, equipamientos y servicios culturales definidos en cantidad y valor. Gustos expresados por el público en materia de Cultura.

Democratización de la Cultura: Corriente que aboga por la extensión a toda la población del patrimonio acumulados del que, supuestamente, tan sólo gozaban unos pocos (definición de espíritu machadiano)
Derechos a la Cultura: Derecho de los individuos de acceder a la propia cultura y a la de otros países y sociedades. Reconocido por la Declaración Universal de los Derechos Humanos, por la UNESCO, por la Unión Europea, por la Constitución Española de 1979, por los estatutos de autonomía y por la Ley de Bases de Régimen Local.
Despliegue de objetivos: Procedimiento que consiste en asignar una serie de objetivos en cascada a todos los niveles de la organización, de forma que los objetivos de cada nivel soportan la consecución de los objetivos del nivel superior.
Diagramas de flujo: Descripción gráfica de la secuencia de actividades que forman un proceso.
Diplomacia cultural: Supuesta estrategia de un país o una administración de un estado, o una nación, en la presentación de su bagaje cultural como marco de prestigio y fundamento de su potencial influencia internacional.
Educación informal: Todo conocimiento no estructurado que se adquiere de forma libre y espontánea a través de la interacción con otras personas, entidades, medios masivos de comunicación o grupos sociales. En esta modalidad se encuentran los cursos particulares que las personas toman en su hogar y las clases de corta duración o no, que no están integradas a currículos especificos.
Eficacia: Hace referencia al grado de cumplimiento de los objetivos establecidos; es decir, relaciona los resultados obtenidos con respecto a lo que se tenía planificado, como consecuencia de la realización de determinadas actuaciones.
Eficiencia: Consiste en obtener el máximo resultado posible con unos recursos determinados, o en mantener con unos recursos mínimos la calidad y cantidad adecuada de un determinado servicio/producto.
EFQM (European Foundation for Quality Management): Modelo de autoevaluación que permite analizar las personas, los procesos y los resultados de una organización

## Empowerment (Asunción de responsabilidades / Facultamiento): Proceso por el cual se proporciona mayor capacidad de influencia a un grupo de

 personas (p.e. a los ciudadanos/as o a los empleados/as) a través de su participación en el proceso de toma de decisiones, cediendo autonomía, etc.Enfoque: Indica lo que una unidad ha planificado hacer y las razones para ello. En una unidad considerada excelente, el enfoque estará, por una parte, sólidamente fundamentado, es decir, tendrá una lógica clara, procesos bien definidos y desarrollados y una clara orientación hacia las necesidades de todos los grupos de interés; y por otra, estará integrado, es decir, apoyará la política y estrategia y cuando asi convenga, estará vinculado a otros enfoques. Es una las fases del esquema lógico REDER.

Equipo autodirigido: Grupos de empleados/as interdependientes que están potenciados para asumir la idea de cumplir con su trabajo alcanzando un alto rendimiento. Se organizan en torno a un producto, proceso, servicio o usuarios y están formados por empleados/as polivalentes con conocimientos en todas las áreas relativas al proceso, servicio o producto en cuestión.

Equipo de mejora: Grupo de personas que pertenecen a diferentes unidades o secciones de la organización, que se constituyen por iniciativa de la dirección con el fin de resolver un problema, generalmente de carácter técnico, o estudiar un proyecto de mejora de la calidad.
Espacios culturales: Construcciones físicas o espacios naturales que tienen como principal objetivo servir de escenario para el desarrollo de múltiples actividades y prácticas culturales, facilitando el acceso a diversos bienes y servicios culturales por parte de la población en general.Algunos de ellos son las bibliotecas, las casas de la cultura, los museos, las galerías de arte y salas de exposición, centros históricos.

Estándar de calidad: Compromiso respecto al mantenimiento de un nivel de calidad en el contenido de sus prestaciones por parte de una unidad administrativa.

Estándar: Fijación de normas o reglas a las que se deben ajustar las especificaciones de un servicio/ producto o los métodos y procedimientos seguidos en su prestación/elaboración.

Estrategia: Término de origen militar trasladado en su momento al campo de la política y reformulado por la teoría económica para dar respuesta a los cambios de contexto social, eco nómico, industrial o tecnológico. En este aspecto, Thietart define la estrategia como "el proyecto de las direcciones generales de empresas y organizaciones de colocarse en el seno del entorno económico, tecnológico y sociopolítico, para determinar sus objetivos formales de superviven da y adaptación a las nuevas realidades, para establecer relaciones con terceros -proveedores, usuarios/as, concurrencia, competencia- y para analizar los recursos en vista a su desarrollo para adaptarse a nuevos reto. En políticas públicas y, últimamente, en políticas culturales, con fuerte peso fuera de España, este término ha ganado un cierto interés, sobre todo en beneficio de las planificaciones a medio plazo, con prognosis de modificación del entorno. Ligado a este término surgen los siguientes aspectos de forma, método o contenido:- Análisis estratégico: práctica decisoria de tipo monorracional y anticipado, en la que el director del proyecto o el consultor externo procede a una reflexión estratégica formalizada, que permite establecer las características de los futuros escenarios. - Decisión y elección estratégica: posicionamiento que permite determinar un cambio de política en función de una previsión de evolución del entorno y elegir una de las vías propuestas. - Decisión monorracional: modelo teórico de decisión que, partiendo de un actor único real o ficticio, tiene el poder de elegir el camino más adecuado. - Planificación estratégica:
procedimiento formalizado de decisión por el cual una empresa o entidad fija las grandes orientaciones de su desarrollo, en particular en los dominios de la actividad que le provoquen más inestabilidad o signifiquen un reto de transformación a medio y largo plazo. - Planificación operativa: procedimiento mediante el que la empresa o entidad traduce sus objetivos estratégicos en programas de acción para todos los servicios, departamentos, secciones y unidades. - Planificación estratégica integrada: método que Intenta dar coherencia y homogeneidad a la planificación estratégica y a la planificación operativa.
Estrategia del Servicio Cultural Municipal: La estrategia es el modo en que el Servicio Cultural Municipal implanta su Misión y Visión, basándose en las necesidades de los grupos de interés más importantes y con el apoyo de políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes. La estrategia marca la línea de acción, a largo plazo, más adecuada para optimizar los resultados y que comprende la definición de los medios, los recursos necesarios, los objetivos propósitos o metas y planes para alcanzarlos, de tal manera que se definan los servicios/productos que prestará el Servicio Cultural Municipal y la manera de prestarlos.
Evaluación: Designa la idea de valoración y estimación de alguna cosa. Con este concepto se indica la comparación o constatación que surge de confrontar lo que se ha de hacer (realizar) con lo que se querría hacer (objetivos y metas propuestas). La evaluación consiste en utilizar una serie de procedimientos para comprobar si se han obtenido o no los fines y objetivos propuestos para un plan, programa o proyecto. Esto servirá para intervenir en los procesos mediante correcciones, rectificaciones, enmiendas y reajustes necesarios para la continuación - no del programa o proyecto.

Evaluación de la calidad: Examen sistemático para determinar si las actividades que conducen a la calidad están desarrollándose de acuerdo con lo previsto y si el producto o servicio se está dispensando de una manera efectiva y es apropiado para alcanzar los objetivos perseguidos.
Evaluación y Revisión: Se aborda aquí lo que hace una unidad para evaluar y revisar el enfoque y el despliegue de dicho enfoque. En una unidad considerada excelente el enfoque y su despliegue estarán sujetos a mediciones regulares y se realizarán actividades de aprendizaje, empleándose el resultado de ello para identificar, establecer prioridades, planificar e implantar mejoras. Es una las fases del esquema lógico REDER

Evaluación: Es la valoración de la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos iniciales o revisados, de forma que se recomiende el «tipo de tratamiento», es decir, se formulen las políticas y procedimientos que regulan las desviaciones observadas en el funcionamiento de los sistemas.
Evidencia: Hechos o datos concretos, documentados, en los que ha de fundamentarse la valoración de cada uno de los subcriterios.

Excelencia: Prácticas sobresalientes en la gestión de el Servicio Cultural Municipal y logro de los resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: orientación al cliente, orientación hacia los resultados, liderazgo y coherencia, gestión por procesos y hechos, desarrollo e implicación de las personas, proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora, desarrollo de alianzas y responsabilidad social de el Servicio Cultural Municipal.
Factores críticos de éxito: Objetivos conseguidos desde el punto de vista de los usuarios/as. Puntos específicos o componentes clave que en su conjunto son imprescindibles para llevar a cabo la misión de la organización.
Financiación de la cultura: Conjunto de fórmulas de captación de recursos en el sector, dentro del sistema económico en que se encuentra.
Flujograma: Representación gráfica de un proceso.
GCT/TQM: Gestión de la Calidad Total, Total Quality Management: Nombres comúnmente utilizados para identificar la filosofía y metodología que tiene como meta principal la mejora de los procesos, productos y servicios de una organización.

Gestión cultural: Principal vector de exigencia operativa para concretar la cultura, el conocimiento en última instancia. Tiene otros dos vectores adyacentes que son el trabajo cultural y la divulgación.
Gestión de la calidad: Manera en que se gestiona una organización para lograr la excelencia. Actividades coordinadas para dirigir y controlar una unidad en lo relativo a la calidad. La gestión de la calidad incluye: la planificación estratégica, la asignación de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como la planificación, las operaciones y las evaluaciones relativas a la calidad.
Gestión del cambio: La gestión del cambio entraña tanto la generación de los cambios necesarios en una organización como el dominio de su dinámica mediante la organización, la implantación y el apoyo al cambio.
Gestión del conocimiento: La forma mediante la cual, una unidad desarrolla su capacidad de hacer explícito y accesible todo el conocimiento (capital intelectual) que posee. En definitiva, cómo convertir el conocimiento "individual" en conocimiento "colectivo" o estructural.
Gestión por procesos: La gestión por procesos consiste en la identificación y gestión de los procesos necesarios para llevar a efecto la política, estrategia, planes y objetivos de el Servicio Cultural Municipal, incluyendo, en esta gestión, las siguientes actividades: asignación de propietarios de los procesos, implantación de sistemas normalizados para la gestión de los procesos (sistemas de gestión de calidad, sistemas de gestión medioambiental, etc.), establecimiento de objetivos y sistemas de medición para la evaluación de los resultados obtenidos, así como el análisis y mejora de los mismos.

Grupo de calidad: Grupos reducidos de empleados/as que pertenecen a una misma unidad o sección, realizan un trabajo similar, se constituyen por iniciativa de los propios trabajadores/as y se centran en la resolución de problemas.

Grupo de Mejora: Grupo de personas organizado como un sistema participativo de gestión mediante el cual los empleados/as públicos que los integran analizan causas, dan sugerencias, aportan ideas y proponen medidas específicas en relación con la mejora de la calidad de los servicios públicos sobre los que desarrollen su trabajo. La Dirección determina quiénes son sus miembros y cuál es el tema a resolver. Normalmente el trabajo de este Grupo incluye la revisión de aspectos de la gestión que afectan a varias áreas de el Servicio Cultural Municipal. Son grupos formales, interfuncionales, verticales, temporales y a tiempo parciales.

Grupos de Interés (Stakeholders): Se refiere a las personas, organizaciones, administraciones u otras unidades de la propia administración que tienen un interés económico o de otro tipo en las actividades y en el rendimiento del Servicio Cultural Municipal. Los grupos de interés incluyen clientes, otras unidades - administraciones públicas, proveedores, colaboradores y asociados, personal y sociedad en general.

Indicador: Expresión cuantitativa que permite predecir o evaluar el grado de cumplimiento de requisitos y objetivos. Los indicadores se utilizan para realizar un seguimiento de la eficacia de cualquier aspecto de la gestión. A continuación se indican algunas denominaciones utilizadas para diferentes tipos de indicadores: * Indicadores de eficacia y de eficiencia: Miden la eficacia o la eficiencia con la que se alcanzan los objetivos. * Indicadores de calidad: Miden el cumplimiento de objetivos y requisitos de calidad. * Indicadores impulsores: Son medidas que permiten predecir resultados futuros (p.e. el número de ofertas puede predecir las ventas).* Indicadores de proceso: Son indicadores impulsores que hacen referencia al rendimiento de un proceso. * Indicadores arrastrados: Son medidas de resultados finales (p.e. la percepción de los/las clientes). * Indicadores de rendimiento: Son medidas internas que utiliza el Servicio Cultural Municipal para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento. * Indicadores o medidas de percepción: Son medidas de la percepción de los grupos de interés sobre el Servicio Cultural Municipal.

Industria cultural: Término acuñado por la Escuela de Francfort y que sostiene que existe una industria cultural cuando los bienes y los servicios culturales son producidos, almacenados o difundidos según los criterios industriales y comerciales.

Información cualitativa: Documentos o informes propuestos como evidencia por el Comité de autoevaluación.

Información cuantitativa: Datos que muestran la evolución de un indicador o la situación de aspectos diversos de la organización.
Información de opinión: Información referente a la percepción de los grupos de interés dentro de la organización.

Informe de autoevaluación: Documento elaborado por el Comité de autoevaluación (CA), resultado de la evaluación interna de la organización de acuerdo a las directrices, evidencias e indicadores de cada uno de los criterios en los que se estructura la Guía de Autoevaluación.

Informe de evaluación externa: Documento elaborado por el Comité de evaluación externa (CEE), resultado de la evaluación externa de la organización de acuerdo a las directrices, evidencias e indicadores de cada uno de los criterios en los que se estructura la Guía de Evaluación Externa.

Infraestructura cultural: Conjunto de elementos físicos y servicios funcionales necesarios para hacer posible en lo concreto el sector cultural y la cultura misma.

Innovación: Traducción práctica de ideas en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas e interacciones sociales.
Interculturalidad: Coexistencia y convivencia de diferentes "culturas" en un espacio o ámbito común. Frente a la multiculturalidad - coexistencia pero sin interrelación -, se usa con un sentido positivo de interactividad entre acervos, identidades, memoria $y$ visiones del mundo de los distintos colectivos que mantienen sus respectivas "culturas".
ISO 14000: Conjunto de normas internacionales que definen los principales elementos que constituyen un sistema de gestión medioambiental.
ISO 9000 (Internacional Standards Organization): Conjunto de normas que certifican que una organización dispone de un sistema de calidad acorde a una serie de requerimientos y recomendaciones definidas por la misma.

ISO: Organización Internacional de Normalización, que ha diseñado diferentes normas para acreditar la calidad en diferentes actividades profesionales.
Juicios de valor: Comentarios críticos sobre un hecho en concreto. Es el elemento que diferencia una evaluación de una propuesta de investigación.
Lectura: Poner en práctica la acción de leer. Es una actividad compleja que necesita la capacidad del lector para dominar en un determinado grado el mecanismo de lectura con el fin de comprender e interpretar el mensaje del texto escrito. En este caso se hace referencia a la lectura de textos escritos que estén en versión digital o electrónica.
Liderazgo: Implicación y labor de los/as responsables del servicio para desarrollar la misión y visión de la organización, así como los valores y recursos necesarios para garantizar un sistema de gestión de calidad. Todo ello, en el contexto de la universidad a la que pertenece $y$ de la sociedad del conocimiento.
Líderes: Aquellas personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que de una u otra forma tienen interés en el Servicio Cultural Municipal. Entre los/las líderes están el equipo de dirección, los demás directivos y todos aquellos que dirigen equipos o participan de la función de liderazgo.

Manual de calidad: Documento formal aprobado por la alta dirección, que recoge la política y el sistema de calidad de la empresa.
Manual de procesos: Documento informativo en el que se recogen de forma sintética las actividades del servicio y las funciones y responsabilidades de sus miembros.

Mapa de procesos: Descripción esquemática y/o gráfica en la que se incluyen elementos como actividades, responsables, tiempo estimado, modo de ejecución, o cualquier otro que sirva para especificar operativamente los procesos clave y de soporte de un Servicio.
Mejor Práctica: Actividad de mejora desarrollada con el propósito de aumentar la capacidad para cumplir con los requisitos mediante la adopción de las mejores de llevar a cabo las actividades y procesos.

Mejora continua: Ciclo de cuatro fases que debería acompañar a toda mejora que afronta el Servicio Cultural Municipal en el día a día:* Planificar lo que se va a hacer.* Hacer aquello que se ha planificado.* Revisar lo que se ha realizado.* Introducir las mejoras necesarias para corregir desviaciones o mejorar el proceso.
Misión: Declaración que describe el propósito o razón de ser de una unidad. Describe porqué existe el Servicio Cultural Municipal. Para su formulación se debe responder a preguntas tales como: ¿Quiénes somos y cuál es la razón de ser del negocio o función de esta unidad? ¿Qué propósito justifica la actividad permanente de esta unidad? ¿Para quién se hace y cómo se va a conseguir la presente misión?
Modelo EFQM de Excelencia: El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo que no es obligatorio, dirigido a enfocar a las organizaciones a la Excelencia. Los resultados excelentes de una Organización (Criterios Resultados) se consiguen mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, el cual se hará posible a través de las Personas, las Alianzas y Recursos y la implantación de los Procesos adecuados (Criterios 8 Agentes). Las organizaciones pueden autoevaluarse conforme al modelo para detectar oportunidades de mejora.
Motivación: Es una predisposición general que dirige el comportamiento hacia la obtención de lo que se desea.

Motivos de no consumo (uso y asistencia) cultural: Razones por las cuales no se consumen los bienes y servicios culturales que circulan en la sociedad, así como los argumentos de no asistencia a espacios culturales.
Música en vivo: Presentación en directo de una propuesta o producto musical ante un público que está en un espacio determinado, lo cual implica para el espectador su desplazamiento para escucharlo. Esta categoría NO incluye para la encuesta, por ejemplo, las serenatas o las presentaciones realizadas en los buses de transporte

Necesidad Cultural: Concepto de difícil definición estricta que hace referencia a la realización y satisfacción de los intereses más manifiestos de las colectividades a nivel cultural. Ejemplo de ellos son los que motivan el desarrollo de acciones en el campo de la educación de lenguajes nacionales, los lenguajes expresivos y de comunicación, ciertos aprendizajes compensatorios en el más amplio sentido de la palabra, actividades de tiempo de ocio, satisfacciones sociales de diverso tipo, afirmación de la identidad, búsqueda de una mayor proximidad o participación en relación con los servicios culturales, etc. Normalmente está condicionada a la subjetividad del observador.
Necesidades de los/las clientes: Aquellos deseos de los/las clientes que se deben satisfacer con las características de producto, de los bienes y de los servicios ofrecidos.

Norma: Es un documento técnico con las siguientes características:* Contiene especificaciones técnicas de aplicación voluntaria. * Es elaborada por consenso de las partes interesadas. *Está basada en los resultados de la experiencia y el desarrollo tecnológico. * Es aprobada por un organismo nacional, regional o internacional de normalización reconocido. * Está disponible al público.* Una norma ofrece un lenguaje común de comunicación entre las empresas, la Administración y los usuarios/as y consumidores/as, establece un equilibrio socioeconómico entre los distintos agentes que participan en las transacciones comerciales, base de cualquier economía de mercado, $y$ es un patrón necesario de confianza entre cliente y proveedor.

Normalización: Actividad que establece la unificación de criterios respecto a determinados bienes y servicios y posibilita la utilización de un lenguaje común en un campo de actividad concreto.
Objetivo de calidad: Una meta de calidad a la que se apunta.
Objetivo estratégico: Se trata de un mensaje de tipo cualitativo que describe cual es la situación a la que se aspira. Normalmente es el resultado de la fase de gestión de políticas.
Objetivos clave: Aspectos, propuestas e intenciones que deben lograrse con respecto a los procesos clave de la organización y que forman parte de la estrategia de la misma.

Objetivos: Fines o metas que la organización se propone alcanzar con una estrategia determinada.
Ocio pasivo: Conjunto de actividades voluntarias en cuyo desarrollo se invierte poca energía sean estas mentales o físicas, como pensar o estar sentado sin hacer nada.

Patrimonio: Conjunto de bienes a los que reconocemos valor histórico, y en función de éste podemos atribuirle además otros valores ofunciones relativos a la conciencia de identidad colectiva, a la conformación de simbologías y aprendizajes sobre los que se sustenta el conocimiento.

PDCA: Planear - Ejecutar -Valorar - Actualizar (Plan - Do - Check - Act). La rueda de actividades interminables que lleva hacia la mejora continua.
Percepción: La opinión de un individuo o grupo de personas. El Modelo EFQM de Excelencia incluye la medida de la percepción de los diferentes grupos de interés del Servicio Cultural Municipal.
Personas: La totalidad de los empleados/as en el Servicio Cultural Municipal, incluidos los contratados a tiempo completo o parcial, los temporales y los sujetos a contratos específicos.
Plan de Calidad: Documento que establece las prácticas específicas, los recursos y la secuencia de actividades relacionadas todas con la calidad para un producto, proyecto o contratos particulares.
Plan de comunicación: Documento que recoge el conjunto de acciones que, de forma sistemática y organizada, permiten poner en relación a todos los agentes activos: institución, equipo directivo, personal, usuarios/as y sociedad, para la consecución de los objetivos de los diferentes colectivos en relación con la organización.

Plan de marketing: Instrumento estratégico que tiene como objetivo la satisfacción de las necesidades de los usuarios/as. Para ello, define y prioriza puntos fuertes y débiles de la organización, identifica los factores de éxito sobre los que debe centrarse, describe las características de los/las clientes y los segmenta, analiza el comportamiento del mercado, y marca las líneas de acción.

Plan de mejora: Conjunto de acciones planificadas, priorizadas, temporalizadas y dirigidas para mejorar el Servicio Cultural Municipal y el proceso de evaluación. Lo realiza la organización a la vista de los resultados de la evaluación externa y del Informe de autoevaluación.
Plan de seguimiento: Conjunto de acciones diseñadas para comprobar el grado de desarrollo y, en su caso, la desviación conforme a la planificación realizada con anterioridad.
Plan estratégico: Documento que recoge la estrategia de la organización, es decir, el modo en el que implanta su misión, y visión, basándose en las necesidades de los grupos de interés, y con el apoyo de las políticas, planes, objetivos y procesos relevantes.

Plan/Planes operativos: Listado ordenado de actividades/tareas interrelacionadas entre sí, con responsables y plazos de cumplimiento, que persiguen un fin común medible cuantitativa y/o cualitativamente.
Plan: Descripción de acciones a acometer y de recursos implicados, o exposición del estado de cosas en un área de gestión en un horizonte temporal determinado.

Planificación estratégica: Consiste en la fijación de objetivos a largo plazo, con su correspondiente asignación de recursos y diseño de sistemas de decisión y control que permitan la consecución de aquellos, una vez alcanzados los objetivos a corto plazo.
Política cultural: Enfoque del sector basado en sus análisis global, articulado en un proyecto comprensivo de la cultura en su dimensión universal y dirigido a hacer efectiva la libertad del individuo, de cada ciudadano, de acceder o no al conocimiento. Puede sintetizarse afirmando que se trata del enfoque estratégico del conocimiento en el espacio público.
Política de la organización: Marco general de la organización bajo el que se establece su misión esencial, valores, visión, objetivos y estrategias.
Prácticas de Consumo Cultural: Prácticas ligadas a procesos de circulación y apropiación de bienes y servicios culturales (oferta cultural), donde los ciudadanos/as de alguna manera reciben, reinterpretan y resignifican los sentidos y mensajes que se materializan en bienes y servicios culturales.
Preferencias de consumo cultural: Géneros o tipologías de bienes y servicios culturales que se consumen (cuáles) y las frecuencias en las esto se realiza (cada cuánto). En el caso del cine se refiere a cada cuánto se asiste (cada tres meses, una vez al mes) y qué género de cine se observa cuando se va a cine: erótico, de suspenso, animado, de acción y aventura.
Presentaciones $\boldsymbol{y}$ espectáculos culturales: actividades realizadas por individuos, grupos y/o entidades tanto públicas como privadas, con el propósito de promover la circulación de propuestas y producciones vinculadas con una o varias prácticas culturales. En este grupo se incluyen las ferias y exposiciones de artículos y bienes como cuadros, artesanías, esculturas, instalaciones.
Principios éticos: Normas morales que adopta el Servicio Cultural Municipal y por las cuales se guía.
Procedimiento: Forma concreta de llevar a cabo un proceso o actividad. De forma generalizada, los procedimientos se describen en un manual, que contiene el objeto y su campo de aplicación, qué debe hacerse y quién es el responsable de hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos e información se necesita y cómo debe efectuarse el control y seguimiento del mismo.
Proceso clave: Son los procesos que afectan más significativamente a la consecución de la política y estrategia de el Servicio Cultural Municipal. Proceso central o crítico para lograr los objetivos.
Proceso: Conjunto de acciones que se realizan de forma secuencial y que en su conjunto proporcionan valor añadido a las entradas, con el fin de producir unas salidas que satisfagan las necesidades de los/las clientes.

Procesos de soporte: Procesos que dan apoyo a los procesos fundamentales y facilitan el desarrollo de las actividades que integran los procesos clave y generan valor añadido al usuario interno.
Procesos estratégicos: Procesos que proporcionan directrices al resto de procesos y están relacionados con la definición y el control de los objetivos de la organización, su planificación y estrategia, definición de la misión, visión y valores.
Programa: Conjunto de acciones encaminadas a alcanzar un objetivo estratégico, y al que se asignan recursos humanos y económicos así como fechas de cumplimiento.
Programación cultural: En la gestión es la ordenación estratégica de las actuaciones con vistas a cumplir los objetivos, necesidades y aun compromisos propios de una política, una administración o una institución de la cultura.
Propietario del proceso: Persona responsable de la totalidad del proceso que está facultada para tomar decisiones, resolver problemas que surjan, incluyendo la asignación de los recursos necesarios dentro del margen existente, y asegurar la mejora continua del mismo.
Propuesta de mejora: Toda sugerencia que contribuye a mejorar una situación, área, proceso o actividad de la organización en su sentido más amplio.
Protocolo: Plan escrito que contiene, de forma detallada, las distintas fases de cómo debe realizarse una determinada actividad o proceso.
Proveedores: Quienes suministran bienes y servicios. Pueden ser externos o internos.
Publicaciones: Medios o canales de información y comunicación para circular entre un grupo de personas o público ideas, historias o experiencias que se estructuran y expresan a través de palabras e imágenes. En esta categoría se encuentran los libros, las revistas y los periódicos en formato físico o digital.
Público: Conjunto de personas que es susceptible de asistir a una actividad cultural (público objetivo) o que realmente asiste a la misma (público real)
Puntos fuertes y débiles: Aspectos detallados que la evaluación ha constatado como fortalezas y debilidades de cada uno de los criterios analizados. Constituyen la base para diseñar los planes de mejora.
Recursos culturales: Conjunto de medios básicamente humanos, infraestructurales y programáticos con que una administración cultural afronta su gestión en el territorio que le corresponde.
Recursos: Conjunto de medios necesarios que hacen posible la transformación de unas materias primas en productos terminados, o de unas ideas y conocimientos en la prestación de servicios (este segundo es el modelo más habitual en Cultura). En el Modelo EFQM los recursos abarcan los materiales, equipos, instalaciones, conocimientos, información, tecnología y recursos económicos, pero no incluye los recursos humanos (personas).

REDER: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión. Es el esquema utilizado para evaluar o autoevaluar una unidad.

Responsabilidad Social del Servicio Cultural Municipal: Políticas y prácticas para medir y gestionar el impacto social y medioambiental del Servicio Cultural Municipal, su reputación y la comunicación con la sociedad.
Resultados clave: Logros alcanzados por la organización en relación con sus objetivos y metas.
Resultados en la sociedad: Logros alcanzados por la organización en relación con la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad.
Resultados en las personas: Logros alcanzados por la organización en relación con las necesidades y expectativas del personal.
Resultados en los usuarios/as: Logros alcanzados por la organización en relación con la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus usuarios/as, que son los/las destinatarios de las actividades que realizan.
Resultados: Es una las fases del esquema lógico REDER. Este elemento se ocupa de los logros alcanzados por una unidad. Los resultados, en una unidad considerada excelente mostrarán tendencias positivas y/o buen rendimiento sostenido, los objetivos serán adecuados y se alcanzarán, y el rendimiento será bueno comparado con el de otras organizaciones y será consecuencia de los enfoques. Además, el ámbito de aplicación de los resultados abordará las áreas relevantes.

Satisfacción del cliente: Está relacionado positivamente con la calidad percibida (a mayor calidad percibida, mayor satisfacción), y con la diferencia entre la calidad percibida y las expectativas previas a la recepción del servicio o producto.
Sistema de calidad: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la gestión de calidad.
Sistema de gestión de calidad: Conjunto de la estructura de la organización, las responsabilidades, los procedimientos, procesos y recursos establecidos para conseguir los objetivos en materia de calidad.
Sociedad: Para esta Guía todos aquellos a quienes afecta el Servicio Cultural Municipal, o se creen afectados por ella, a excepción de las personas que trabajan en dicha unidad, sus clientes, dueños o accionistas y aliados.
Socios: Véase colaboradores.
Subproceso: Partes bien definidas en un proceso, y cuya identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso

TICS: Acrónimo que responde a Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Tiempo libre: Aquel tiempo en que las acciones que se realizan no obedecen a una necesidad externa que las impulse o a una obligación, lo que lo diferencia del tiempo psicobiológico (ocupado en conductas impulsadas por necesidades psíquicas y biológicas), el tiempo socioeconómico (consistente en actividades laborales y productoras de bienes y servicios) y el tiempo sociocultural (que implica los compromisos establecidos por la sociedad y con el grupo al que se pertenece).

Usuario: En los servicios públicos se ha utilizado tradicionalmente el concepto de usuario en referencia a la persona que utiliza dichos servicios. En el Modelo EFQM de Excelencia, el usuario es uno de los tipos de clientes que tiene la Administración Pública.

Valores: Conjunto de conocimientos y expectativas que describen cuál es el comportamiento y cualidades esenciales de las personas de el Servicio Cultural Municipal y sobre los que se basan el conjunto de relaciones profesionales. Por ejemplo:* Franqueza, apoyo, lealtad en las relaciones.* Se pretende alcanzar la eficacia y la eficiencia máximas en todas las actividades.* Respeto y confianza en las personas.*Innovación tecnológica, liderazgo, participación, orientación al cliente.
Visión: Declaración en la que se describe cómo desea ser el Servicio Cultural Municipal en el futuro. Pretende describir el tipo y modelo de unidad que se aspira ser en el futuro teniendo en cuenta cómo se desea que la vean sus clientes y la sociedad en su conjunto, lo cual condiciona el tipo de unidad que debe ser en la actualidad si se pretende alcanzar el objetivo anterior.


[^0]:    - Cultura territorial: forma parte de la idiosincrasia del territorio.
    - Cultura de masas: La que imponen los medios de comunicación y que viene determinada por factores tales como la moda o la noticia.

    Pero el estado actual de cosas, nos permite
    hablar de una nueva cultura en la que todo aparece mezclado y que viene determinada por:

    - Desarrollo de los medios de comunicación que provoca una ruptura entre lo local y lo transnacional.
    - Predominio de la imagen y la informática
    como nuevas formas de creación cultural.
    - Desarrollo de industrias culturales.

[^1]:    3 Tomado de: CABALLERO QUINTANA, Andrés y SANZ MULAS, Andrés: "Aproximación a la Evaluación de la Calidad en los Municipios Españoles" (http://hww.aecpa.es/congreso_07/archivos/area2/GT:Ob/CABALLERO-QUINTANA-Andres(Consejero-Camara-de-Cuentas-de-l.pdf).

[^2]:    5 "Nos ha proporcionado los conceptos sobre los que hemos ido definiendo y arti-

[^3]:    Fuente: Club de Excelencia en la Gestión (CEG)

[^4]:    En esta pregunta, segunda del subcriterio Id, se deben valorar por parte del/a autoevaluador/a aspectos como el Reconocimiento de su labor por parte del Equipo de Gobierno y de los Jefes/as de Área.

[^5]:    laves de un Servicio Cultural Municipal podrian

[^6]:    Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias)
    El/ia autoevaluador/a se debe centrar en aspectos muy concretos de los RECURSOS ECONOMICOSY FINANCIEROS del Servicio Cultural Municipal: ¿Hay una planificación económica escrita, clara y que todas las personas del Servicio conozcan? Cuando se hace una inversión ¿se evatúan sus resultados económicos y no económicos (este segundo

[^7]:    se gestiona la información en todos los procesos claves del Servicio.

[^8]:    100
    El/la autoevaluadorla se debe centrar en aspectos muy concretos de la PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓNY COMUNICACIÓN DE LA OFERTA CULTURAL: Se trata de saber
    E/lla autoevaluador/a se debe centrar en aspectos muy concretos de la PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓNY COMUNICACIÓN DE LA OFERTA CULTURAL: Se trata de saber
    cómo aborda este tema clave el Servicio Cultural Municipal. Salvo en equipamientos se trata de un sector, el cultural, con escasos estándares de comparación.

    ## Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias).

[^9]:    Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias).
    El subcriterio 7 a analiza las MEDIDAS DE PERCEPCIÓN que se toman para analizar los resultados obtenidos en los empleados/as, En concreto esta pregunta se centra en conocer si a partir de los indicadores que se miden a través de las encuestas y grupos de analisis se fijan objetivos. Es decir si medimos las condicion
    puestos de trabajo mediante una encuesta el objetivo, por ejemplo, sería que más del $80 \%$ de los empleados/as estuvieran satisfechos con las mismas.
    El subcriterio 7 a analiza las

[^10]:    Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias).
    El subcriterio 7 b analiza los INDICADORES DE RENDIMIENTO que se utilizan para analizar los resultados obtenidos en los empleados/as. En concreto esta pregunta se
     que miden los tiempos de respuesta (días transcurridos entre la solicitud de un permiso y su concesión, tiempo empleado en completar un formulario de inscripción para un

[^11]:    Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias).
    Se centra en saber si la medición de indicadores relacionados con los procesos de soporte (procesos de apoyo a los procesos claves) muestran una lectura positiva en un contexto de exigencia grande,

