

4.- Desarrollo pormenorizado del Cuestionario 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 DE TRABAJO.

Durante la realización del cuestionario, de forma no secuencial, se aconseja la lectura de las dos simulaciones aportadas en esta Guía:

5.1 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 5.1 SIMULACIÓN: 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.



El criterio I (Liderazgo) incluye 5 subcriterios desglosados en 6 preguntas.

1	2	3	4	5	6
1a	1b	1c		1d	1e



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

Supone un peso de 100 puntos sobre los 1000 del conjunto del modelo.

Criterio I	Liderazgo
Pregunta 1.1	Subcriterio 1a
<p>¿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?</p>	

SUGERENCIAS

- El Equipo de Gobierno del Ayuntamiento desarrolla la Misión, Visión y “Cultura” de la Organización.
- 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”.
- El Ayuntamiento desarrolla, actuando como modelo de referencia, los valores, principios éticos y responsabilidades públicas que apoyan la “cultura” de la organización.
- 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.
- Para la definición de dichos Principios han sido tenidas en cuenta las expectativas de los Grupos de Interés.
- Entre dichos Principios se hace alusión al compromiso del Ayuntamiento o Municipio con la calidad y el aprendizaje y mejora continuos.
- Dichos Principios y Valores son públicos y el Ayuntamiento se asegura de su conocimiento y entendimiento por parte de sus Grupos de Interés.
- Las prácticas de Gestión, así como el comportamiento del Equipo de Gobierno del Ayuntamiento son coherentes y están alineados con dichos Principios y Valores.
- El Equipo de Gobierno del Ayuntamiento revisa y mejora la eficacia de los comportamientos personales en el área de liderazgo.
- El Equipo de Gobierno del Ayuntamiento se implica activamente en las actividades de mejora.
- 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.
- El Equipo de Gobierno del Ayuntamiento anima, apoya y emprende acciones a partir de las conclusiones extraídas de las actividades de aprendizaje.
- El Equipo de Gobierno del Ayuntamiento establece prioridades entre las actividades de mejora.
- El Equipo de Gobierno del Ayuntamiento estimula y fomenta la colaboración dentro de la organización.

ESCALAS

No existe una definición expresa de Principios ni Valores, 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. Dichos Principios han sido comunicados a todo el personal del Ayuntamiento. 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. Dichos Principios son públicos, y el Ayuntamiento se asegura del conocimiento de los mismos por parte de todos sus empleados/as. 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. Existen procedimientos definidos para conocer y actualizar las expectativas de los Grupos de Interés y realimentar el proceso anterior con dichas informaciones. Las prácticas de Gestión son ejemplarmente coherentes con dichos Principios.	Se revisa de forma sistemática la eficacia del proceso. Al menos existen tres ciclos de revisión y mejora del mismo. Principios y Valores son una referencia en el sector.
--	--	---	---	--

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

El Modelo plantea en todo este CRITERIO I que el objeto de estudio no es la parte del conjunto (El Servicio Cultural Municipal) sino el todo (el Ayuntamiento) La idea que subyace es que en LIDERAZGO si el todo no es excelente la parte es influida por esta circunstancia. Con vistas a futuros Planes de Mejora se recomienda la visita a la web

Criterio I	Liderazgo
Pregunta 1.2	Subcriterio 1b
¿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 objetivos 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 histórico de la evolución de objetivos y resultados?
- El diseño del Sistema de Gestión, ¿facilita la conversión de “datos” a “información” (relevante para la toma de decisiones)?
- El Sistema de Gestión, ¿está soportado por una tecnología moderna y competitiva?
- ¿Se revisa periódicamente la eficacia del Sistema de Gestión y se mejora apropiadamente?

ESCALAS

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. La tecnología de soporte es anticuada y el grado de mecanización medio. 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. La tecnología de soporte es moderna y el grado de mecanización alto. 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. Alto nivel de integración y tecnología moderna. 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: Se analiza su eficiencia y se mejora sistemáticamente. 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 Jefes/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).



El criterio I (Liderazgo) incluye 5 subcriterios desglosados en 6 preguntas.

1	2	3	4	5	6
1a	1b	1c	1d	1e	

El criterio I (Liderazgo) incluye 5 subcriterios desgranados en 6 preguntas.



Criterio I	Liderazgo
Pregunta I.3	Subcriterio Ic
¿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 necesidades?
- ¿El Equipo de Gobierno establece y participa en actividades de mejora conjunta?
- ¿El Equipo de Gobierno establece y participa en alianzas?
- ¿Impulsa el Equipo de Gobierno el desarrollo de canales de comunicación de/hacia dichos colectivos, al objeto de facilitar la transmisión de información, 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 contribución 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.	El Equipo de Gobierno mantiene encuentros periódicos con los grupos de interés, orientados a conocer sus necesidades y expectativas.	El Equipo de Gobierno mantiene encuentros regulares con los grupos de interés, orientados a conocer sus necesidades y expectativas.	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.	Se revisa la propia sistemática del proceso, se comprueba la eficacia del mismo y, en función de los resultados, se actúa para mejorar.
Se atienden las solicitudes y reclamaciones.	Se identifican y apoyan acciones de mejora y se sobrepasan los mínimos medioambientales exigibles.	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.	La implicación del Equipo de Gobierno con la calidad y la mejora continua es total y lo demuestran con su ejemplo y apoyo.	



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 I.4	Subcriterio Id
<p>¿Mantiene el Equipo de Gobierno una comunicación fluida y bidireccional con sus empleados/as?</p> <p>¿Aprovechan dicha comunicación para transmitir los Valores y las Estrategias del Ayuntamiento?</p> <p>¿Escuchan las aportaciones y/o quejas de sus empleados/as?</p>	

SUGERENCIAS

- ¿Se ocupa el Equipo de Gobierno de desarrollar canales de comunicación de/hacia sus empleados/as?
- Dichos canales, ¿facilitan la comunicación vertical y horizontal (empleados/as-Equipo de Gobierno y empleados/as entre sí)?
- ¿Se utiliza la comunicación para el despliegue y entendimiento de los Valores y la Estrategia del Ayuntamiento?
- ¿Es receptivo el Equipo de Gobierno ante las quejas y reclamaciones de los empleados/as? ¿Escuchan sus aportaciones y sugerencias?
- ¿Existe algún tipo de retroalimentación acerca de la opinión que tienen los empleados/as sobre el Equipo de Gobierno (feedback 360°)?

ESCALAS

Alguna comunicación de carácter corporativo y siempre "descendente".	Cierta estructura de comunicación a los primeros niveles de la estructura (gerentes y mandos superiores). La comunicación con empleados/as sigue la cadena jerárquica. Las quejas y reclamaciones se escuchan y atienden en función del criterio del receptor. Los Valores y Estrategias se transmiten a los primeros niveles.	Existen sistemas de comunicación formales que llegan a todos los empleados/as. La comunicación de/hacia los empleados/as es ágil y fluida, y así es apreciada por los propios empleados/as. Los Valores y Estrategias de la son comunicados a todos los niveles. 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. El Ayuntamiento goza de un clima de transparencia y confianza que facilita las comunicaciones a todos los niveles. 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?



El criterio I (Liderazgo) incluye 5 subcriterios desglosados en 6 preguntas.

1	2	3	4	5	6
1a	1b	1c	1d		1e

El criterio I (Liderazgo) incluye 5 subcriterios desglosados en 6 preguntas.

1	2	3	4	5	6
1a	1b	1c	1d	1e	



Criterio I	Liderazgo
Pregunta I.5	Subcriterio Id
¿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

- ¿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 participación 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 del Ayuntamiento?
- ¿El **Equipo de Gobierno** fomenta y anima la igualdad de oportunidades y la diversidad?

ESCALAS

El Equipo de Gobierno da directrices y exige resultados. Acciones orientadas a la corrección de errores. 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. 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. Colaboración y apoyo extensivos a la participación de empleados/as en acciones de mejora. 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).

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

Criterio I	Liderazgo
Pregunta I.6	Subcriterio Ie
¿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

- ¿Identifica y selecciona el **Equipo de Gobierno** los cambios necesarios en el modelo de **Ayuntamiento** y en sus relaciones externas?
- El **Equipo de Gobierno**, ¿garantiza los medios necesarios para poder llevar a cabo los cambios (**la inversión, los recursos y el apoyo necesarios**)?
- ¿Lidera el **Equipo de Gobierno** el desarrollo de los planes de cambio?
- ¿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?
- ¿Se mide y revisa la eficacia de los cambios y se comparten los conocimientos obtenidos como consecuencia de dichos cambios? ¿**Comparte los conocimientos obtenidos**?
- ¿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. Recursos y comunicación escasas o inexistentes.	Identificación y selección de los cambios en el Ayuntamiento como consecuencia del análisis del entorno y de los rendimientos internos. 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. 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 . 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).



El criterio I (Liderazgo) incluye 5 subcriterios desglosados en 6 preguntas.

1	2	3	4	5	6
1a	1b	1c	1d		1e



El criterio 2 (Política y Estrategia) incluye 4 sub-criterios desgarnados en 4 preguntas.

1	2	3	4
2a	2b	2c	2d



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

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

ACLARACIÓN

La gestión cultural municipal pública, a diferencia de las empresas, cuando analiza necesidades y expectativas de los usuarios/as puede desarrollar una política reactiva (proporcione 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/o formativas y trato de abordarlas).

Criterio 2	Política y Estrategia
Pregunta 2.1	Subcriterio 2a
En la definición del Plan Operativo/Presupuesto Anual del Servicio Cultural Municipal, ¿se 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.

ESCALAS

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. Dicha información se actualiza cada vez que se inicia un proceso de planificación anual.	Existen procesos formalizados de identificación de Necesidades y Expectativas de todos los Grupos de Interés del Servicio Cultural Municipal, incluyendo información del Ayuntamiento o de otros Servicios similares 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. 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 al menos tres ciclos de revisión y mejora.
--	---	--	--	--

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

En el ámbito de la gestión cultural municipal solemos utilizar dos perfiles: usuarios/as (los que van a nuestras actividades), ciudadanía (los usuarios y las usuarias potenciales destinatarios/as de nuestra actividad) y los grupos de interés (colectivos que influyen en nuestra definición de la política cultural (el equipo de gobierno, los propios trabajadores/as del Servicio y/o del Ayuntamiento, ciudadanía, agentes sociales, instituciones con las que tenemos convenio, patrocinadores) Sobre estos tres perfiles debemos preguntarnos qué encuestas y estudios 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.

Criterio 2	Política y Estrategia
Pregunta 2.2	Subcriterio 2b
En la definición del Plan Operativo/Presupuesto Anual del Servicio Cultural Municipal , ¿se recogen y consideran los resultados de las mediciones anteriores, tanto propios como de instituciones similares y se analizan los impactos de la legislación aplicable, la innovación tecnológica, y los indicadores socioeconómicos y demográficos a corto y largo plazo?	

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 **Servicio Cultural Municipal**.

ESCALAS

Información escasa, relativa mayoritariamente a indicadores internos. 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. Se recogen y consideran las informaciones más relevantes de tipo socioeconómico y demográfico. 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 . Se incorporan resultados de las acciones de mejora y aprendizaje. Se analiza el impacto de las tecnologías innovadoras. 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 al menos tres ciclos de revisión y mejora.
--	--	---	---	--



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

Se cuestiona el modelo EFQM si el Servicio Cultural en su PLAN ANUAL (podría 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 Ayuntamiento condiciona la Planificación anual), demográfico (un aumento del desempleo condiciona el número de entradas o matrículas en actividades formativas que se venden), legal (cambios de legislación pequeños o grandes que cambian nuestra posición o competencias), sobre cómo lo hacen otros servicios culturales o sobre nuevas herramientas informáticas que cambian la planificación del Servicio (por ejemplo un gestor/a de página web o un programa de gestión integrada de venta de entradas).



El criterio 2 (Política y Estrategia) incluye 4 sub-criterios desgarnados en 4 preguntas.

1	2	3	4
2a	2b	2c	2d

El criterio 2 (Política y Estrategia) incluye 4 sub-criterios desgranados en 4 preguntas.

1	2	3	4
2a	2b	2c	2d



Criterio 2	Política y Estrategia
Pregunta 2.3	Subcriterio 2c
En la definición del Plan Operativo/Presupuesto Anual del Servicio Cultural Municipal , ¿se 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).	

SUGERENCIAS

- 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 asegura de incluir de manera equilibrada Necesidades y Expectativas de TODOS los Grupos de Interés a corto y a largo plazo.
- 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.

ESCALAS

El Plan Operativo obedece a criterios mayoritariamente económicos.	Se revisa la coherencia con los Principios y Valores.	Total coherencia con los Principios y Valores del Servicio Cultural Municipal	Alineamiento sistemático del Plan Operativo con las Necesidades y Expectativas de los Grupos de Interés.	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.
Se consideran las necesidades más importantes, preferentemente de los órganos de gobierno.	Se procura un cierto equilibrio entre las Necesidades y Expectativas de los diferentes Grupos de Interés.	Atención a la mayoría de las Necesidades y Expectativas de los Grupos de Interés.	Análisis sistemático de Riesgos y Plazos.	
	Para inversiones importantes se analizan horizontes presupuestarios superiores al año.	Análisis incipiente de Riesgos y Plazos.	Identificación plena de los FCE's.	
		Identificación de los FCE's más relevantes.	Análisis de la eficacia del proceso con abundantes evidencias de mejora del mismo.	
			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 valores del Servicio (por ejemplo un Servicio Cultural que tenga como valor el respeto a los 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.

Criterio 2	Política y Estrategia
Pregunta 2.4	Subcriterio 2d
<p>¿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 individuales o de equipo? ¿Se evalúa el nivel de conocimiento y sensibilización de los Grupos de Interés sobre los aspectos fundamentales de la Estrategia, Plan Operativo y Presupuesto, según sea apropiado?</p>	

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.
- Todos los empleados/as conocen sus Objetivos individuales, y de qué manera contribuyen a los Objetivos generales del Servicio.
- El Servicio ha desarrollado cauces de comunicación para dar a conocer a los Grupos de Interés aquellos aspectos de su estrategia que les afecten y evalúan su grado de sensibilización.
- Se establece sistemas de información y seguimiento en todo el Servicio para analizar el progreso alcanzado.

ESCALAS

Existe una división de Tareas y Responsabilidades, pero no asociadas a Procesos.	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.
--	--	--	--	---



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

La POLÍTICA Y ESTRATEGIA que se plasma en el PLAN ANUAL DEL SERVICIO cuenta con una definición explícita sobre los PROCESOS CLAVES DEL SERVICIO, con una buena comunicación de la misma (la Política 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:

Usuarios/as potenciales → DISEÑO DE OFERTA → COMUNICACIÓN DE OFERTA → ACCESO DEL USUARIO/A A LA OFERTA → PRODUCCIÓN DE LA OFERTA ← Usuarios/as (con un proceso transversal de satisfacción de los usuarios/as en cada uno de estos cuatro procesos claves).



El criterio 2 (Política y Estrategia) incluye 4 sub-criterios desgranados en 4 preguntas.

1	2	3	4
2a	2b	2c	2d



El criterio 3 (Personas) incluye 5 subcriterios desglosados en 5 preguntas.

1	2	3	4	5
3a	3b	3c	3d	3e



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

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

Criterio 3	Personas
Pregunta 3.1	Subcriterio 3a
¿Existe un Plan específico de empleados/as y trabajadores/as , respetuoso con la legislación vigente y la igualdad de oportunidades, alineado con la Estrategia y el Plan Operativo del Ayuntamiento, y se revisa conjuntamente con ellos? ¿Se tienen en cuenta las opiniones de los empleados/as y trabajadores/as en la definición de dicho Plan?	

SUGERENCIAS

- ¿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?

ESCALAS

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 del 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 revisa la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Proceso implantado, con revisión y mejora, desde 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)

Este criterio gira en torno a la PLANIFICACIÓN DE PERSONAL de las personas del Servicio Cultural Municipal (trabajadores/as) El/la autoevaluador/a debe valorar cómo su Ayuntamiento y su Servicio de Personal organiza los recursos humanos del Servicio, cómo los implica y cómo accede a sus opiniones (grupos de trabajo, encuestas, grupos de mejora, etc.).

ACLARACIONES

1ª) 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.

2ª) En un Servicio Cultural Municipal todo lo relacionado con los trabajadores/as del Servicio no suele depender exclusi-

Criterio 3	Personas
Pregunta 3.2	Subcriterio 3b
¿Se preocupa el Equipo de Gobierno del desarrollo personal y profesional del personal, procurando la adecuación de sus conocimientos y experiencia a las necesidades derivadas de su responsabilidad? ¿Se desarrollan e implantan planes de formación que faciliten dicha adecuación? ¿Se asigna al personal objetivos individuales y de equipo, y se evalúa su rendimiento?	

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.
--	---	---	---	---

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).

Este criterio gira en torno al CONOCIMIENTO Y LA CAPACIDAD de las personas del Servicio Cultural Municipal (trabajadores/as) El/la autoevaluador/a debe valorar cómo su Ayuntamiento y su Servicio de Personal, si lo hace, analiza el grado de conocimiento y las capacidades de estos trabajadores/as, cómo los forma para mejorar estas capacidades, cómo le asigna objetivos individuales y si, en su caso, evalúa su competencia (en la administración pública, habitualmente, la evaluación por competencias se está vinculando a la formación y no a la remuneración. Es decir, a cada trabajador le asigno un grupo de competencias-lo que debe saber hacer-, lo evalúo y aquello en lo que no alcance el nivel requerido, le asigno formación específica).

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.

El criterio 3 (Personas) incluye 5 subcriterios desglosados en 5 preguntas.

1	2	3	4	5
3a	3b	3c	3d	3e

El criterio 3 (Personas) incluye 5 subcriterios desgranados en 5 preguntas.

1	2	3	4	5
3a	3b	3c	3d	3e



Criterio 3	Personas
Pregunta 3.3	Subcriterio 3c
¿Estimula el Equipo de Gobierno la implicación del personal hacia la consecución de sus objetivos, mediante la motivación y el reconocimiento? ¿Promueve y facilita el Equipo de Gobierno la participación del personal en acciones de mejora? ¿Impulsa y motiva al personal hacia la innovación y la creatividad, siendo receptiva a sus aportaciones y sugerencias de mejora?	

SUGERENCIAS

- Se impulsa la creatividad, animando e incentivando al **personal** a la presentación de iniciativas y sugerencias de mejora, proporcionándoles la necesaria autonomía.
- 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 anima al personal del Ayuntamiento a trabajar en equipo.
- Se estimula a los trabajadores/as a ser independientes 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.

ESCALAS

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.
---	---	---	--	---



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

Este criterio gira en torno a la **IMPLICACIÓN Y 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/la autoevaluador/a debe valorar los cauces de participación individual y de equipo, la implicación de los trabajadores/as, el reconocimiento por parte del Ayuntamiento/Servicio de la labor realizada, etc.

Criterio 3	Personas
Pregunta 3.4	Subcriterio 3d
¿Se preocupa el Equipo de Gobierno de establecer una buena comunicación con/entre sus empleados/as? ¿Se han desarrollado cauces de comunicación vertical y horizontal y se utilizan eficientemente? ¿Se aprovechan dichos canales de comunicación para difundir el conocimiento y las buenas 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 mejores prácticas y el conocimiento.
- Se desarrollan y utilizan canales de comunicación verticales (en ambos sentidos) y horizontales.
- Se identifican y recogen las necesidades de comunicación expresadas por el personal.
- Se revisa la eficacia de los cauces de comunicación, modificándolos apropiadamente si fuera necesario.
- Se identifican y aseguran las oportunidades para compartir las mejores prácticas y el conocimiento.

ESCALAS

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.
---	--	---	---	---



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

Este criterio gira en torno al DIÁLOGO Y COMUNICACIÓN entre las personas del Servicio Cultural Municipal (trabajadores/as) y los/as responsables del Servicio y del Ayuntamiento. El/la autoevaluador/a analizará cuáles son sus necesidades de comunicación, cómo están estructuradas las políticas de comunicación interna por parte del Ayuntamiento y si se comparten las mejores prácticas aunque se realicen en otro Servicio Municipal.



El criterio 3 (Personas) incluye 5 subcriterios desglosados en 5 preguntas.

1	2	3	4	5
3a	3b	3c	3d	3e

El criterio 3 (Personas) incluye 5 subcriterios desglosados en 5 preguntas.

1	2	3	4	5
3a	3b	3c	3d	3e



Criterio 3	Personas
Pregunta 3.5	Subcriterio 3e
<p>¿Se asegura el Equipo de Gobierno del alineamiento de sus políticas de remuneración, movilidad, etc., con el Plan Operativo y Presupuesto? ¿Existe una política de reconocimiento hacia el personal y fomento de la concienciación en temas medioambientales y de seguridad e higiene? ¿Se proporciona al personal unas instalaciones y servicios de alta calidad? ¿Existe sensibilidad ante necesidades personales/clientes?</p>	

SUGERENCIAS

- El Equipo de Gobierno se asegura del alineamiento de sus políticas de remuneración, traslados, etc. con el Plan Operativo y Presupuesto.
- Existe una política de reconocimiento hacia los empleados/as por la consecución de objetivos o por su contribución en acciones de mejora, con el fin de mantener el nivel de implicación y asunción de responsabilidades de los empleados/as.
- El Equipo de Gobierno desarrolla acciones de concienciación e implicación de sus empleados/as en temas medioambientales, de seguridad e higiene y responsabilidad social.
- Las instalaciones y equipos de del Ayuntamiento, en lo que a gestión se refiere, son modernos y de alta calidad.
- Se proporciona al personal recursos y servicios que satisfacen los mínimos legales y, en algunos casos, se exceden estos requisitos.
- El Ayuntamiento tiene definidos algunos beneficios sociales para el personal y es sensible ante situaciones personales, por ejemplo planes de pensiones, asistencia sanitaria, guarderías, etc.

ESCALAS

Las Políticas de remuneración, movilidad, etc., son rígidas. 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 criterio gira en torno a la RECOMPENSA, RECONOCIMIENTO Y ATENCIÓN de las personas del Servicio Cultural Municipal (trabajadores/as). Se trata de una compleja pregunta en la que el/la autoevaluador/a debe reflexionar sobre aspectos tales como la remuneración, el reconocimiento, la implicación, los beneficios sociales o los recursos disponibles (lugar y herramientas del trabajo).



El criterio 4 (Alianzas y Recursos) incluye 5 subcriterios desggranados en 5 preguntas.

1	2	3	4	5
4a	4b	4c	4d	4e

Criterio 4	Alianzas y Recursos
Pregunta 4.1	Subcriterio 4a

¿Identifica el Servicio Cultural Municipal aquellas Organizaciones clave con las que se relaciona (administraciones públicas, ciudadanos/as, entidades privadas, proveedores, etc.) y desarrolla con ellas acuerdos de colaboración, fomentando la transferencia de conocimientos y el aprovechamiento de sinergias?

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 desarrollado 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 desarrollo 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.
--	---	--	--	---



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

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

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 criterio 4 (Alianzas y Recursos) incluye 5 subcriterios desggranados en 5 preguntas.

1	2	3	4	5
4a	4b	4c	4d	4e



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.

Criterio 4	Alianzas y Recursos
Pregunta 4.2	Subcriterio 4b
¿Se ha definido e implantado una estrategia económico-financiera, alineada con la Estrategia/Plan Operativo del Servicio Cultural Municipal y traducida en un Presupuesto Anual? ¿Contempla dicha estrategia tanto las inversiones previstas, como los recursos necesarios para la financiación de las actividades del Servicio? ¿Contempla una adecuada gestión del riesgo financiero, gestión de cobros (cuando proceda), etc.?	

SUGERENCIAS

- 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 las 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 periodicidad.
- 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 preceptivas 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.

ESCALAS

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.
--	---	---	---	---

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/la autoevaluador/a se debe centrar en aspectos muy concretos de los RECURSOS ECONÓMICOS Y 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 evalúan sus resultados económicos y no económicos (este segundo apartado en el sector cultural es muy importante)? ¿Hay una estructura de recursos eficaz y eficiente? ¿Se valoran los riesgos?

Criterio 4	Alianzas y Recursos
Pregunta 4.3	Subcriterio 4c
¿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 aspectos 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.
- Existen Planes de Mantenimiento preventivos y correctivos, que garantizan el buen estado y conservación de edificios e instalaciones.
- Se dispone de un Presupuesto específico para las labores de reparación y mantenimiento, que mejora el rendimiento total de su ciclo de vida.
- Se gestiona la seguridad de los activos.
- Se identifican y sustituyen aquellas instalaciones obsoletas y se mantiene un adecuado nivel de modernización de la tecnología y maquinaria aplicable.
- Se miden y gestionan cualquier impacto negativo de los activos municipales en la comunidad y empleados/as (incluido las cuestiones ergonómicas, de higiene y seguridad).
- Se audita la efectividad del mantenimiento, disponiendo de indicadores apropiados, tales como tasas de avería, tiempos de inactividad, costes de reparación, etc.
- Se desarrolla una cultura de minimización de desperdicios, reducción de consumos de energías y protección medioambiental.
- Se optimizan los inventarios de material
- Se optimizan el consumo de suministros (gas, electricidad, agua)
- Se optimiza el uso del transporte.

ESCALAS

Existe un mantenimiento reactivo (se arreglan las averías). Se cumple la legislación medioambiental y de residuos.	Existe un Plan de Mantenimiento correctivo, con un Presupuesto asociado a conservación. Se reponen las instalaciones obsoletas, y se desarrollan políticas de reducción de consumos. Algunas evidencias de cuidado medioambiental por encima de lo exigible.	Plan de Mantenimiento preventivo y correctivo, con Presupuesto adecuado. Seguimiento de incidencias y tasas de averías y reposición de instalaciones obsoletas. Existencia de una Política de protección medioambiental y reducción de consumos.	Proceso de mantenimiento sistemático y con medición de su efectividad desde hace al menos dos años. Política de protección medioambiental y de reciclado de residuos, inculcada en la cultura de los empleados/as.	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/la autoevaluador/a se debe centrar en aspectos muy concretos de los EDIFICIOS, EQUIPOS Y MATERIALES del Servicio Cultural Municipal: mantenimiento y uso, consumos, cuidado medioambiental. Como siempre la escala te lleva hacia la excelencia si hay un enfoque realizado con todos estos aspectos, si se despliega este enfoque y si se evalúa y revisa.

ACLARACIÓN

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



El criterio 4 (Alianzas y Recursos) incluye 5 subcriterios desgranados en 5 preguntas.

1	2	3	4	5
4a	4b	4c	4d	4e

El criterio 4 (Alianzas y Recursos) incluye 5 subcriterios desggranados en 5 preguntas.

1	2	3	4	5
4a	4b	4c	4d	4e



ACLARACIÓN

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

Criterio 4	Alianzas y Recursos
Pregunta 4.4	Subcriterio 4d
¿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

- Se identifican y evalúan las tecnologías innovadoras que sean de aplicación y contribuyan a elevar el nivel de servicio y productividad del **Servicio Cultural Municipal**.
- Se prevén las oportunas partidas presupuestarias de inversiones para la adquisición de las tecnologías que se consideren necesarias.
- Se mantiene un adecuado nivel de modernización de las instalaciones y tecnología, en comparación con el resto **Servicios y Ayuntamientos**.
- 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 emisiones...)
- Se utilizan las tecnologías de la información y comunicación para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades del Servicio.
- Se aprovecha la tecnología para apoyar la mejora.

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/la autoevaluador/a se debe centrar en aspectos muy concretos de la **TECNOLOGÍA**.

Criterio 4	Alianzas y Recursos
Pregunta 4.5	Subcriterio 4e
¿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 específico para la tecnología de la información, tal y como el establecimiento de copias de seguridad, protección antivirus, etc.
- El 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
-------------------------------------	--	---	---	---



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 de la INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO. Se analizan estos dos aspectos de manera transversal ya que en el modelo EFQM la información y el conocimiento siempre repasan todos los aspectos del modelo. En un Servicio Cultural Municipal, la reflexión pasa por cómo se gestiona la información en todos los procesos claves del Servicio.



El criterio 4 (Alianzas y Recursos) incluye 5 subcriterios desgranados en 5 preguntas.

1	2	3	4	5
4a	4b	4c	4d	4e



criterio 5	Procesos
Pregunta 5.1	Subcriterio 5a
<p>¿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 propio del Ayuntamiento o similar?</p>	

- 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 mediciones 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 Ayuntamiento 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 definición de procesos clave y sus indicadores, como el propio sistema de gestión, se revisan como consecuencia de las actualizaciones del plan estratégico, de los cambios tecnológicos, de diseño de productos, etc.

ESCALAS

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.
---	--	---	---	--



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

Esta pregunta se centra en analizar qué grado de desarrollo 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 Catalán y Daniel Mantero para el Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya:

Mapa de Procesos de un Concierto Musical (<http://www.uca.es/web/actividades/atalaya/atalayaproductos/12dossier>)

El criterio 5 (Procesos) incluye 5 subcriterios desglosados en 7 preguntas.

1	2	3	4	5	6	7
	5a	5b	5c	5d	5e	

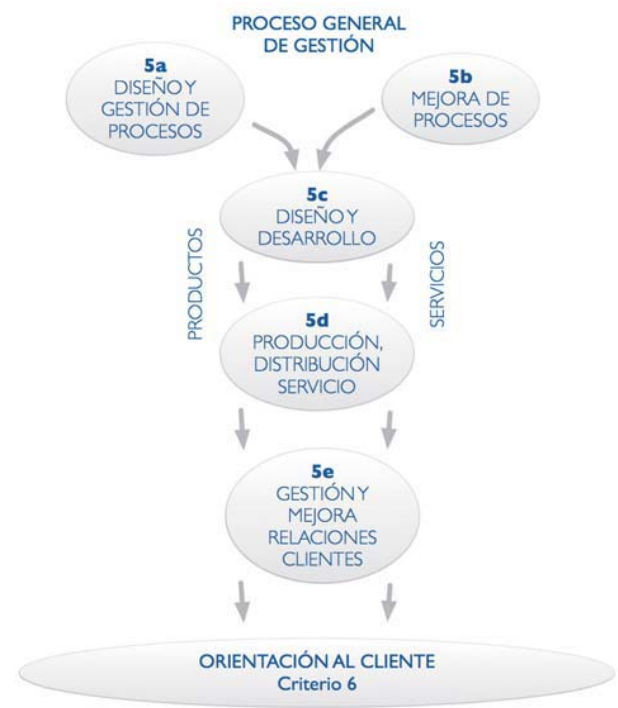


Figura tomada de: MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCIA

Supone un peso de 140 puntos sobre los 1000 del conjunto del modelo.

Criterio 5	Procesos
Pregunta 5.2	Subcriterio 5a
¿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 interfaces apropiadas, en especial con otros Servicios del propio Ayuntamiento.

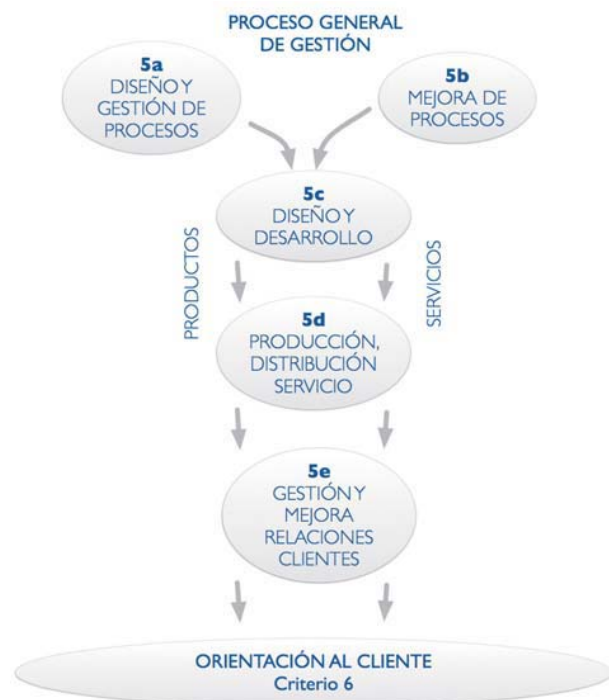
ESCALAS

Se miden solamente los resultados de los Procesos Clave.	Los Procesos Clave tienen definidos indicadores y métricas, se les asignan objetivos y se miden los resultados periódicamente. Se han desarrollado los interfaces más importantes y críticos.	Se ha desarrollado e implantado un Sistema de Gestión que mide los Indicadores de dichos Procesos, y los compara con los Objetivos. Todos los interfaces con organizaciones externas están desarrollados y documentados.	Sistema de Gestión por Procesos implantado y soportado por un eficiente sistema de información. Al menos dos años de revisión y mejora del mismo.	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

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

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.

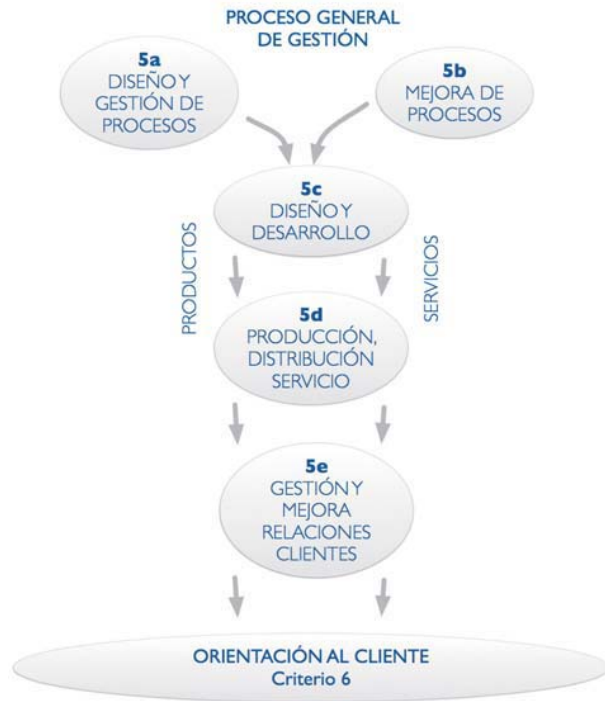


El criterio 5 (Procesos) incluye 5 subcriterios desglosados en 7 preguntas.

1	2	3	4	5	6	7
5a	5b	5c	5d	5e		

El criterio 5 (Procesos) incluye 5 subcriterios desglosados en 7 preguntas.

1	2	3	4	5	6	7
5a	5b	5c	5d	5e		



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 informaciones 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 drásticas.
- Se descubre y utiliza nuevos diseños de procesos, filosofías 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 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

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	80	85	90	95	100
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

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

Es ésta una pregunta que profundiza en la mejora de los procesos, si los hubiera.

Criterio 5	Procesos
Pregunta 5.4	Subcriterio 5c
¿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

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

ESCALAS

Productos y Servicios por debajo de los estándares del sector: 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.
---	---	--	--	--

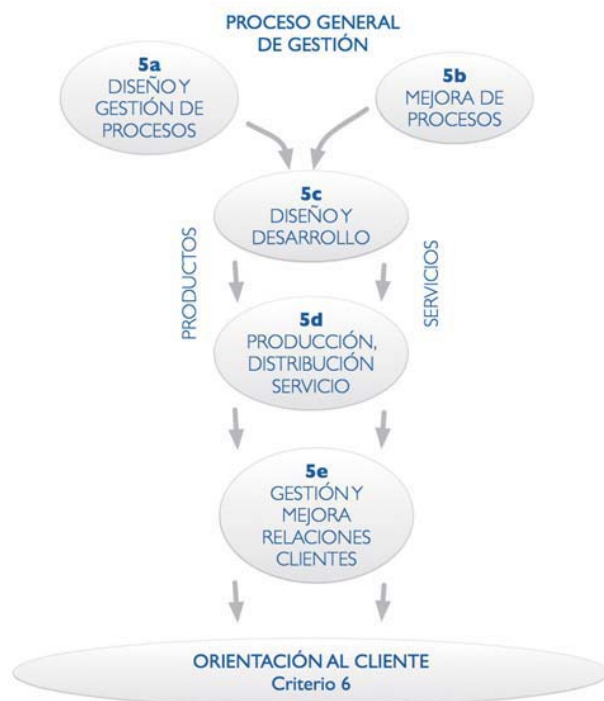


Observaciones para el/la autoevaluador/a (Se recuerda la necesidad de apoyar la puntuación con evidencias).

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 de estudio que nos permita mejor conocer nuestros públicos, creadores/as y sectores afines. En el ámbito de las Universidades andaluzas, en materia cultural hay dos buenos ejemplos en:

- <http://www.universitariosandaluces.es/>

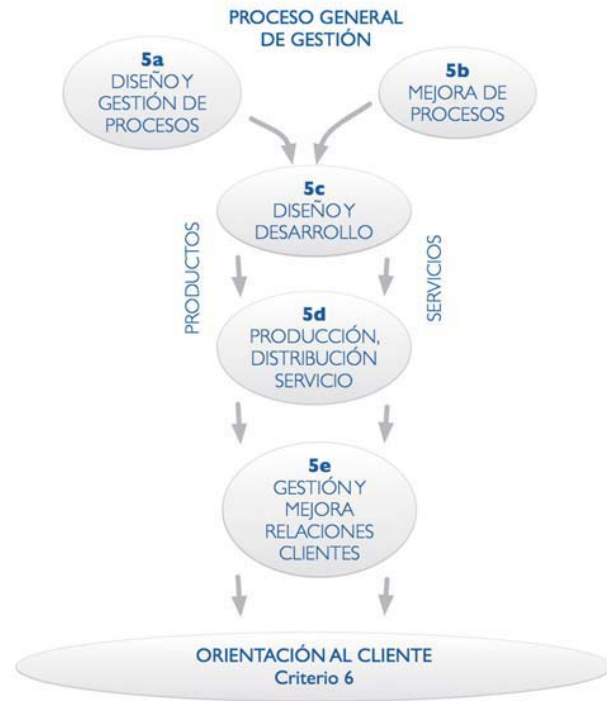


El criterio 5 (Procesos) incluye 5 subcriterios desglosados en 7 preguntas.

1	2	3	4	5	6	7
5a	5b	5c	5d	5e		

El criterio 5 (Procesos) incluye 5 subcriterios desglosados en 7 preguntas.

1	2	3	4	5	6	7
5a	5b	5c	5d	5e		



Criterio 5	Procesos
Pregunta 5.5	Subcriterio 5c
¿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?	

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.

ESCALAS

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
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

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 DISEÑO Y 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 culturales (actividades) y equipamientos en función de la misma. Esta pregunta debe tener muy en cuenta las especificidades de los productos y bienes culturales que no son las mismas que las de cualquier producto empresarial.

Criterio 5	Procesos
Pregunta 5.6	Subcriterio 5d
¿Se asegura el Servicio Cultural Municipal de que las características y prestaciones de los Productos y Servicios que proporciona a sus clientes responden 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?	

SUGERENCIAS

- El Servicio Cultural Municipal tiene establecidos procedimientos de control que aseguran la conformidad de sus Productos y Servicios de acuerdo a las especificaciones de diseño.
- Cuando se presta un nuevo producto o servicio se comunican a los grupos de interés y a grupos potenciales.
- Se gestionan los compromisos de prestación de Servicios a los/las clientes, se revisa su cumplimiento y se establecen acciones correctoras si procede.
- En caso de fallos de calidad o cumplimiento, se disponen los medios y acciones necesarios para su corrección.
- Cuando se presta un servicio o se vende un producto se incluye su reciclado cuando resulte apropiado.

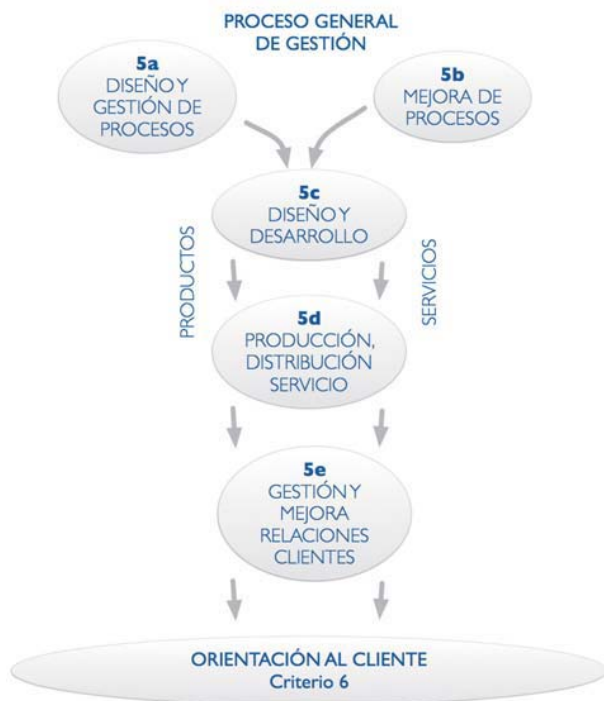
ESCALAS

Algunos procedimientos de control esporádicos.	La mayoría de los Productos y Servicios del Servicio Cultural Municipal disponen de procedimientos de control asociados, que aseguran su prestación de acuerdo a los estándares definidos. Los fallos se detectan y corrigen.	Todos los Productos y Servicios de del Servicio Cultural Municipal disponen de procedimientos de control asociados, que aseguran su prestación de acuerdo a los estándares definidos. Se procura una anticipación a la aparición de fallos, proponiendo acciones de mejora antes de que sucedan.	Proceso sistemático de revisión y control de la prestación de Productos y Servicios, así como del cumplimiento de los compromisos adquiridos. Se mide la eficiencia del proceso y se mejora desde hace 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.
--	---	--	---	--



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 de la PRODUCCIÓN, DISTRIBUCIÓN Y 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.

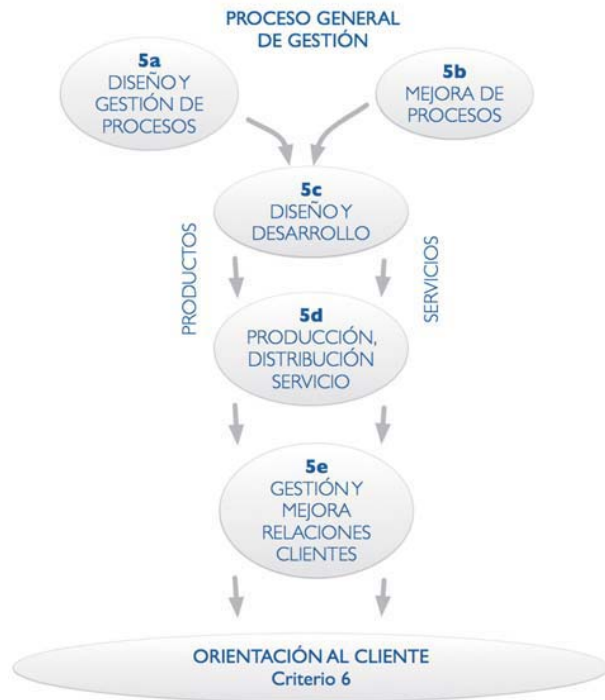


El criterio 5 (Procesos) incluye 5 subcriterios desgranados en 7 preguntas.

1	2	3	4	5	6	7
5a	5b	5c	5d	5e		

El criterio 5 (Procesos) incluye 5 subcriterios desglosados en 7 preguntas.

1	2	3	4	5	6	7
5a	5b	5c	5d	5e		



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 Cultural Municipal de cauces de comunicación para la recepción de quejas y reclamaciones de sus clientes? ¿Tramita las mismas de forma sistemática y utiliza dicha información para la mejora permanente de sus servicios?	

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 específico 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.

ESCALAS

Se registran las quejas y reclamaciones.	Canales de comunicación informales para la transmisión de opiniones, necesidades y expectativas. Canales formales para la comunicación y tratamiento de quejas y reclamaciones.	Eficientes canales de comunicación con clientes, con abundante y valiosa información recogida referente a necesidades y expectativas. Tratamiento formal y sistemático de quejas y reclamaciones.	Procesos de comunicación sistemáticos y formalizados con clientes. Experiencia de revisión y mejora de 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
---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----

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 de la ATENCIÓN A LOS CIUDADANOS/AS: Cómo aborda el Servicio Cultural Municipal las quejas, reclamaciones 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.



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



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

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

Criterio 6	Resultados en los/las clientes
Pregunta 6.1	Subcriterio 6a
<p>¿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?</p>	

SUGERENCIAS

- ¿Tienen el Ayuntamiento y el Servicio Cultural Municipal una definición clara de quiénes y de qué tipo son sus clientes y clientes potenciales?
- ¿Tiene el Ayuntamiento y el Servicio Cultural Municipal identificados los aspectos que más influyen en el nivel de satisfacción de los grupos citados anteriormente?

ESCALAS

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.
--	--	---	--	--



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: INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE ESTA PERCEPCIÓN, saber si el Ayuntamiento y el Servicio Cultural Municipal realiza encuestas, grupos de análisis, clasificaciones, banco de felicitaciones, banco de quejas, etc.

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



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, felicitaciones, y en general cualquier tipo de comunicación recibida de sus clientes.

ESCALAS

No, sólo la recogida por vía de quejas y reclamaciones.	Encuestas periódicas a los/las clientes con preguntas sobre sus niveles de satisfacción sobre aspectos previamente definidos. Análisis y tratamiento de quejas y reclamaciones recibidas.	Encuestas frecuentes y comunicación directa con clientes para averiguar sus niveles de satisfacción sobre la totalidad de aspectos relevantes de los Servicios prestados por el Ayuntamiento. Tratamiento sistemático de quejas y reclamaciones.	Comunicación completa y sistemática con clientes para averiguar sus niveles de satisfacción sobre la totalidad de aspectos relevantes de los Servicios prestados por el Ayuntamiento. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos.	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.
---	---	--	--	---



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 (accesibilidad, comunicación, capacidad de respuesta,...)

Criterio 6	Resultados en los/las clientes
Pregunta 6.3	Subcriterio 6a
Sobre los indicadores del grado de satisfacción de clientes, ¿se marcan objetivos 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

- 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

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).

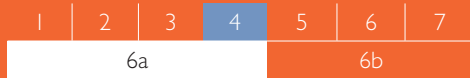
El subcriterio 6 a analiza las MEDIDAS DE PERCEPCIÓN que se toman para analizar los resultados obtenidos en los usuarios/as. En concreto esta pregunta se centra en: OBJETIVOS DE LOS GRADOS DE SATISFACCIÓN de los usuarios/as. Para el modelo no basta con hacer encuestas o grupos de análisis para saber qué grado de satisfacción tienen nuestros/as usuarios/as sino que una vez que las hacemos, el Servicio debe plantearse objetivos que conseguir y que se miden a partir de esas encuestas. Por ejemplo, si preguntamos a los usuarios/as de nuestro Teatro una pregunta del tipo: "En función de la entrada abonada, ¿Se siente satisfecha con la representación?", un objetivo sería alcanzar un 70 % de satisfacción.



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



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



Criterio 6	Resultados en los/las clientes
Pregunta 6.4	Subcriterio 6a
¿Se comparan los índices de satisfacción de clientes con los de los Servicios Culturales en otros Ayuntamientos? Respecto a dichos indicadores, ¿en qué situación competitiva situamos al Ayuntamiento?	

SUGERENCIAS

- Los Servicios del Ayuntamiento se preocupan de obtener datos fiables sobre los índices de satisfacción de 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 de su propio Ayuntamiento o sector/competencia.

ESCALAS

No se dispone de datos de indicadores de satisfacción de clientes a nivel de otros Ayuntamientos o sector.	Se dispone de datos generales o al menos de los más significativos, a nivel de su competencia y/o a nivel del sector: Los valores de la se encuentran en la media del sector 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 clientes, correspondientes a otros Ayuntamientos y/o sector: Los valores del Ayuntamiento se encuentran por encima de la media del sector y 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 clientes, correspondientes a otros Ayuntamientos y/o sector: Los valores del Ayuntamiento 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 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: la COMPARACIÓN de los resultados de satisfacción de los usuarios/as de otros Servicios Culturales de otros municipios. Si difícil es encontrar; actualmente en el panorama español, medición de indicadores de satisfacción, casi imposible es encontrar alguno que sea común a varios municipios y se pueda comparar. La falta de estándares va a generar siempre puntuaciones muy bajas en esta pregunta.

Criterio 6	Resultados en los/las clientes
Pregunta 6.5	Subcriterio 6b
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.
- Sobre dichos procesos, ha seleccionado aquellos indicadores que más exactamente correlacionan con los índices de satisfacción de los/las clientes como, por ejemplo:
 - Imagen externa: número de premios y nominaciones otorgados, cobertura en prensa.
 - 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.
 - 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.).
 - Grado de respuesta a encuestas.
 - Fidelidad de clientes.
 - Frecuencia y valor medio de los pedidos.
 - Bajas de clientes y sus causas.
 - Felicitaciones y reconocimientos recibidos de clientes.
 - Agilidad de tratamiento de quejas y reclamaciones
 - Grado de accesibilidad de instalaciones, etc.
- Los empleados/as del Servicio Cultural Municipal conocen los procesos/indicadores que más influyen en el grado de satisfacción de los/las clientes.
- El Servicio Cultural Municipal obtiene asimismo información relativa a las bajas, averiguando las causas y proponiendo acciones de mejora si proceden.

ESCALAS

Existen ciertos indicadores pero no están correlacionados.	Se han identificado los procesos e indicadores relacionados con los índices de satisfacción 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/las clientes. 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 los/las clientes.	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.
--	---	--	---	---

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 subcriterio 6 b analiza los INDICADORES DE RENDIMIENTO que se utilizan para analizar los resultados obtenidos en los usuarios/as. En concreto esta pregunta se centra en: aquellos indicadores que surgen de los procesos claves del Servicio y que tienen relación directa con la satisfacción de los usuarios/as. Suelen ser indicadores que miden los tiempos de respuesta (días transcurridos entre la solicitud de una subvención y su concesión, tiempo empleado en reservar una entrada para un espectáculo, etc.)



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



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



Criterio 6	Resultados en los/las clientes
Pregunta 6.6	Subcriterio 6b
Sobre los indicadores de dichos procesos, que inciden directamente en la satisfacción de los/las clientes, ¿se marcan objetivos 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

- El Servicio Cultural Municipal ha definido objetivos sobre los diversos indicadores que influyen en el grado de satisfacción de los/las 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 del sector/competencia.
- 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/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 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 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)

Criterio 6	Resultados en los/las clientes
Pregunta 6.7	Subcriterio 6b
¿Se comparan los resultados de dichos indicadores con los de otros Ayuntamientos o el propio sector? Respecto a dichos indicadores, ¿en qué situación competitiva situamos a los Servicios del Ayuntamiento ?	

SUGERENCIAS

- 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

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 competencia y/o a nivel del sector. Los valores del Ayuntamiento se encuentran en la media del sector 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 Ayuntamientos y/o sector. Los valores del Ayuntamiento se encuentran por encima de la media del sector 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 otras instituciones y/o sector. Los valores del Ayuntamiento con 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 6 b analiza los 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 usuarios/as de otros Servicios Culturales de otros municipios. Si difícil es encontrar; actualmente en el panorama español, medición de indicadores de rendimiento, casi imposible es encontrar alguno que sea común a varios municipios y se pueda



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

1	2	3	4	5	6	7
6a				6b		



El criterio 7 (Resultados en las personas) incluye 2 subcriterios desggranados en 6 preguntas.



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

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

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.

Criterio 7	Resultados en las personas
Pregunta 7.1	Subcriterio 7a
¿Obtiene periódicamente el Servicio Cultural Municipal información directa del grado de satisfacción de los diferentes grupos de empleados/as respecto a aquellos aspectos que les son más significativos, así como del nivel de satisfacción global?	

SUGERENCIAS

- El **Servicio Cultural Municipal** consulta a sus empleados/as acerca de los aspectos de su relación laboral que les son más importantes, y actualiza sus encuestas apropiadamente.
- Algunos ejemplos de aspectos recogidos pueden ser:
 - Motivación: Desarrollo de carreras profesionales, Facilidades de comunicación, Delegación y asunción de responsabilidades, Igualdad de oportunidades, Implicación, Liderazgo, Oportunidades para aprender y lograr objetivos, Reconocimientos personal y colectivos, Establecimiento de objetivos y evaluación del Desempeño, Planes de formación y desarrollo.
 - Satisfacción: Condiciones laborales (horarios, normas, etc.), Retribuciones y complementos, Adecuación de instalaciones, Condiciones de seguridad e higiene, Seguridad del puesto de trabajo, Relaciones entre personas del mismo nivel laboral, Gestión del cambio, Beneficios sociales, Entornos de trabajo, Política e impacto medioambiental del Ayuntamiento.
 - Equipos de mejora
- El **Servicio Cultural Municipal** o el **Ayuntamiento** realiza encuestas periódicas sobre dichos aspectos, incluyendo a todos los empleados/as y garantizando el anonimato de las respuestas.
- El **Servicio Cultural Municipal** recoge y analiza todas las sugerencias, quejas y reclamaciones recibidas de los empleados/as.
- La estructura de las encuestas permite su tratamiento segmentado, allí donde sea posible.

ESCALAS

No, sólo la recogida por vía de quejas y reclamaciones.	Encuestas periódicas a los empleados/as con preguntas sobre sus niveles de satisfacción sobre aspectos del Servicio Cultural Municipal previamente definidos. Análisis y tratamiento de quejas y reclamaciones recibidas.	Encuestas frecuentes y comunicación directa con empleados/as para averiguar sus niveles de satisfacción sobre la totalidad de aspectos relevantes del Servicio Cultural Municipal Tratamiento sistemático de quejas y reclamaciones.	Comunicación completa y sistemática con empleados/as para averiguar sus niveles de satisfacción sobre la totalidad de aspectos relevantes del Servicio Cultural Municipal . Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos.	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.
---	--	---	---	---



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 saber si el Servicio de Personal o el propio Servicio Cultural Municipal realiza encuestas, grupos de análisis u otras técnicas de investigación con los trabajadores/as del Servicio para saber sobre su motivación, carrera profesional, reconocimiento, satisfacción, condiciones de trabajo, formación, etc. Si las realiza interesa saber si se garantiza su confidencialidad y si se repiten a lo largo del tiempo para hacer secuencias temporales de datos. Además es interesante saber si el análisis de las mismas genera mejoras en el resto de los procesos.

Criterio 7	Resultados en las personas
Pregunta 7.2	Subcriterio 7a
Sobre los indicadores del grado de satisfacción de los empleados/as, ¿se marcan objetivos 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

- 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 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, 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.
---	--	--	--	---



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

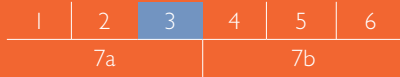
El subcriterio 7a analiza las MEDIDAS DE PERCEPCIÓN que se toman para analizar los resultados obtenidos en los empleados/as. En concreto esta pregunta se centra en conocer si a partir de los indicadores que se miden a través de las encuestas y grupos de análisis se fijan objetivos. Es decir si medimos las condiciones ergonómicas de los 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 criterio 7 (Resultados en las personas) incluye 2 subcriterios desgranados en 6 preguntas.



El criterio 7 (Resultados en las personas) incluye 2 subcriterios desgranados en 6 preguntas.



Criterio 7	Resultados en las personas
Pregunta 7.3	Subcriterio 7a
¿Se comparan los índices de satisfacción 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

- El **Servicio Cultural Municipal** se preocupa de obtener datos fiables sobre los índices de 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 otros **Servicios del propio Ayuntamiento** y de **otros Ayuntamientos**.

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 y 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 de al menos tres ciclos.
---	---	--	---	---

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 la, 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	Resultados en las personas
Pregunta 7.4	Subcriterio 7b
¿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?	

SUGERENCIAS

- El **Servicio Cultural Municipal** ha identificado los procesos internos que influyen de manera determinante en el grado de satisfacción de los empleados/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 beneficiosos 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, Cumplimiento 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.

ESCALAS

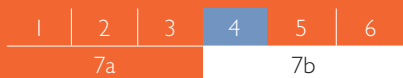
Existen ciertos indicadores pero no están correlacionados.	Se han identificado los procesos e indicadores relacionados con los índices de satisfacción de empleados/as más relevantes. El personal del Servicio Cultural Municipal conoce dichos indicadores y su importancia.	El Servicio Cultural Municipal 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 los 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.
--	--	--	---	---



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 centra en aquellos indicadores que surgen de los procesos claves del Servicio y que tienen relación directa con la satisfacción de los trabajadores/as. Suelen ser indicadores 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

El criterio 7 (Resultados en las personas) incluye 2 subcriterios desgranados en 6 preguntas.



El criterio 7 (Resultados en las personas) incluye 2 subcriterios desgarnados en 6 preguntas.



Criterio 7	Resultados en las personas
Pregunta 7.5	Subcriterio 7b
Sobre los indicadores de dichos procesos, que inciden directamente en la satisfacción de los empleados/as, ¿se marcan objetivos 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

- 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, así 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.
---	---	---	---	---



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. Para el modelo no basta medir los indicadores de rendimiento relacionados con la satisfacción de nuestros/as trabajadores/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 2 días los días transcurridos entre la solicitud de permiso y su concesión)



Criterio 7	Resultados en las personas
Pregunta 7.6	Subcriterio 7b
¿Se comparan los resultados de dichos indicadores con los de otros Servicios del propio Ayuntamiento y/o Ayuntamientos? Respecto a dichos indicadores, ¿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.

ESCALAS

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 centra en la, 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.



El criterio 7 (Resultados en las personas) incluye 2 subcriterios desgranados en 6 preguntas.

1	2	3	4	5	6
7a			7b		



El criterio 8 (Resultados en la Sociedad) incluye 2 subcriterios desgarnados en 3 preguntas

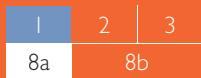


Figura tomada de: MODELO EFQM DE EXCELENCIA EN LA JUNTA DE ANDALUCIA (http://www.forpas.us.es/cursos/07053_practico_de_calidad/Modelo%20EFQM%20Junta%20Andaluc%C3%ADa%202005.pdf).

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

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

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 percepción 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, Impacto 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 transporte, Impacto ecológico, Reducción y eliminación de residuos y embalajes, Reciclado.
 - Colaboración en festejos locales.
 - Actividades filantrópicas.
 - Benchmarking.
 - Participación en Foros sectoriales.

ESCALAS

No, de forma ocasional.	Se recogen informaciones procedentes de encuestas de organismos oficiales o similares.	Se recogen informaciones periódicas de organismos oficiales o similares y foros sectoriales.	Se participa activa y sistemáticamente en la promoción y desarrollo de foros sectoriales y encuestas de opinión. Revisión y mejora continua de al menos dos ciclos.	Se revisa la eficacia del proceso sistemáticamente y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Revisión y mejora continua de al menos tres ciclos.
-------------------------	--	--	---	---



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

Aunque ya hemos reseñado que a veces los RESULTADOS EN LA SOCIEDAD se superponen a los RESULTADOS CLAVES (LOGROS) de una administración pública municipal, en esta pregunta el autoevaluador/a debe reflejar si existen instrumentos de medición (encuestas, informes, dossier, guías, etc.) que recojan la percepción que tiene la Sociedad del Servicio en aspectos tales como accesibilidad, ahorro energético, sostenibilidad medioambiental, igualdad, comportamiento ético, etc.

Criterio 8	Resultados en la Sociedad
Pregunta 8.2	Subcriterio 8b
¿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 dichos indicadores es positiva? Si en alguno no lo fuera, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?	

SUGERENCIAS

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

ESCALAS

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.
---	--	--	---	--

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/la autoevaluador/a reflexionará si se han fijado objetivos para los indicadores relacionados con accesibilidad, ahorro energético, sostenibilidad medioambiental, igualdad, comportamiento ético, etc.



El criterio 8 (Resultados en la Sociedad) incluye 2 subcriterios desggranados en 3 preguntas

1	2	3
8a	8b	

El criterio 8 (Resultados en la Sociedad) incluye 2 subcriterios desgarnados en 3 preguntas

1	2	3
8a	8b	



Criterio 8	Resultados en la Sociedad
Pregunta 8.3	Subcriterio 8b
¿Se comparan los índices de percepción social del Servicio Cultural Municipal con los de otros Servicios del propio Ayuntamiento o con Servicios similares y de Ayuntamientos líderes? Respecto a dichos indicadores, ¿en qué situación competitiva situamos al Servicio Cultural Municipal?	

SUGERENCIAS

- El Servicio Cultural Municipal busca información sobre el nivel de satisfacción de la comunidad con otros Servicios similares especialmente de las que son consideradas líderes del sector.
- Se ha utilizado esta información como un nivel de referencia para la definición de los propios objetivos.
- Los niveles de percepción y reconocimiento del Servicio Cultural Municipal por parte de la sociedad, son iguales o mejores que los de la media/mejor de Servicios similares consideradas como ejemplares en el ámbito local.
- Felicitaciones y premios recibidos: intercambio de información sobre buenas prácticas, auditorías e informes públicos en el ámbito de la Responsabilidad Social.

ESCALAS

No se dispone de datos de indicadores internos a nivel de otros Servicios similares del ámbito local.	Se dispone de datos generales o al menos de los más significativos, a nivel de Servicios similares del ámbito local. Los valores del Servicio Cultural Municipal se encuentran en la media ámbito local 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 similares del ámbito local. Los valores del Servicio Cultural Municipal se encuentran por encima de la media del sector 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 Servicios similares del ámbito local. Los valores del Servicio Cultural Municipal son los mejores en la mayoría de ellos, siendo una referencia en el ámbito local.	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).

Se centra de nuevo en la comparación de indicadores sobre RESULTADOS EN LA SOCIEDAD con otros Ayuntamientos. La falta de estándares va a generar siempre puntuaciones muy bajas en esta pregunta.



El criterio 9 (Resultados Clave) incluye 2 subcriterios desgranados en 7 preguntas



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

Supone un peso de 150 puntos sobre los 1000 del conjunto del modelo.

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

Criterio 9	Resultados Clave
Pregunta 9.1	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.

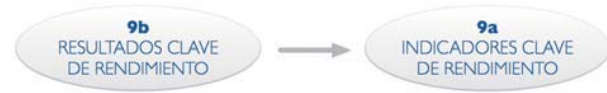
ESCALAS

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 habrá 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.

El criterio 9 (Resultados Clave) incluye 2 subcriterios desgranados en 7 preguntas



Criterio 9	Resultados Clave
Pregunta 9.2	Subcriterio 9a
¿Los objetivos son cada vez más exigentes y los resultados muestran una tendencia positiva? Si alguno de los Resultados Clave no reflejara una tendencia positiva, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?	

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 Municipal](#)?
- ¿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?

ESCALAS

Definidos objetivos a nivel de los principales Resultados económico-financieros. Valores aceptables en la mayoría de ellos.	Definidos objetivos de la totalidad de Resultados económico-financieros y de la mayoría del resto de Resultados Clave. Los objetivos definidos son crecientes cada año y normalmente se cumplen 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 Servicio Cultural Municipal . Los valores obtenidos son buenos en la mayoría de resultados y excelentes en algunos. Se han analizado las causas de los resultados adversos y se han establecido acciones correctoras para evitar que se repitan en un futuro o para atenuar su impacto.	Completa y sistemática medición y control de la totalidad de Resultados Clave. Valores excelentes en todos los resultados y tendencias positivas desde hace al menos dos años. Por encima de la media los Servicios o Ayuntamientos .	Excelente en todos los resultados y tendencias desde hace al menos tres años. Posición de liderazgo ent 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 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..) nos fijamos objetivos mensurables.

Criterio 9	Resultados Clave
Pregunta 9.3	Subcriterio 9a
¿Se comparan los Resultados Clave con los de otros Servicios o Ayuntamientos? Respecto a dichos indicadores de Resultados Clave, ¿en qué situación competitiva situamos al Servicio Cultural Municipal?	

SUGERENCIAS

- ¿Dispone el Servicio Cultural Municipal de información sobre los niveles estándar de los Resultados Clave económico-financieros y no económicos respecto a otros Servicios o Ayuntamientos?
- ¿Se ha utilizado la información anterior sobre los niveles estándar correspondientes a los Servicios o Ayuntamientos excelentes para fijar niveles de referencia para los objetivos propios?
- Los Resultados Clave obtenidos por el Servicio Cultural Municipal están en/sobre la media respecto a otros Servicios o Ayuntamientos.

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 mayoría de los indicadores y los mejores en algunos de los indicadores.	Los mejores: media respecto a otros Servicios o Ayuntamientos en la mayoría de los indicadores desde hace al menos dos años.	Los mejores media respecto a otros Servicios o Ayuntamientos en todos los indicadores desde hace al menos tres años.
------------------------------------	---	---	--	--



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

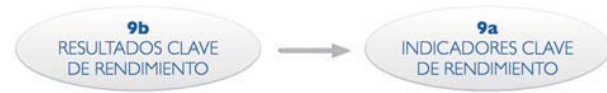
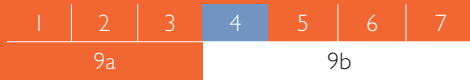
Además de medir y fijamos objetivos mensurables, intentamos compararnos para ser de los mejores en el sector de la gestión cultural. La falta de estándares va a generar



El criterio 9 (Resultados Clave) incluye 2 subcriterios desgranados en 7 preguntas



El criterio 9 (Resultados Clave) incluye 2 subcriterios desgranados en 7 preguntas



Criterio 9	Resultados Clave
Pregunta 9.4	Subcriterio 9b
Además de dichos Resultados Clave, ¿define objetivos y mide el Servicio Cultural Municipal de forma periódica y sistemática otros resultados correspondientes a procesos de soporte, que contribuyen de manera sustancial a la consecución de los anteriores?	

SUGERENCIAS

- 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 de actividades de mantenimiento y conservación
 - Indicadores de compras e inventarios
 - Indicadores del sistema de calidad
 - Indicadores de riesgos, etc.

ESCALAS

Se miden los Resultados más elementales.	Se miden los Resultados de los procesos más relevantes. 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 de los procesos considerados de soporte. Todos tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan.	Sistemática de revisión y mejora de todos los Resultados. Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia para a otros Servicios o Ayuntamientos.	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).

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.

Criterio 9	Resultados Clave
Pregunta 9.5	Subcriterio 9b
Los objetivos de dichos indicadores correspondientes a procesos de soporte, ¿son cada vez más exigentes y los resultados muestran una tendencia positiva?	

SUGERENCIAS

- ¿Se 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 Municipal?
- ¿Se han obtenido buenos resultados en dichos procesos, y crecientes en los últimos 3 años?

ESCALAS

Definidos objetivos a nivel de los principales Procesos de soporte. 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.
---	---	--	--	--



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

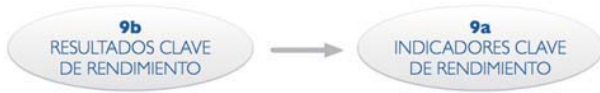
Se centra en saber si la medición de indicadores relacionados con los procesos de soporte (procesos de apoyo a los procesos claves) muestran una lectura positiva en un contexto de exigencia grande.



El criterio 9 (Resultados Clave) incluye 2 subcriterios desgranados en 7 preguntas



El criterio 9 (Resultados Clave) incluye 2 subcriterios desgranados en 7 preguntas



Criterio 9	Resultados Clave
Pregunta 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?	

SUGERENCIAS

- ¿Se 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. 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 o 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.
---	---	---	---	---



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:

Criterio 9	Resultados Clave
Pregunta 9.7	Subcriterio 9b
¿Se comparan los resultados de los indicadores de procesos de soporte con los de otros Servicios o Ayuntamientos ? Respecto a dichos indicadores, ¿en qué situación competitiva situamos al Servicio Cultural Municipal ?	

SUGERENCIAS

- ¿Dispone el **Servicio Cultural Municipal** de información sobre los niveles estándar de los Resultados de los Procesos de soporte de **otros Servicios o Ayuntamientos**?
- ¿Se ha utilizado la información anterior sobre los niveles estándar correspondientes a **otros Servicios o Ayuntamientos** excelentes para fijar niveles de referencia para los objetivos propios?
- Los Resultados Clave correspondientes a los Procesos de soporte obtenidos por están en/sobre la media el **Servicio Cultural Municipal** respecto a **otros Servicios o Ayuntamientos**.

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 mayoría 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.
------------------------------------	--	--	--	---



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

Como todo el subcriterio 9b 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 subcriterios desgranados en 7 preguntas

