

INFORME DE VALIDACIÓN EVALUACIÓN EXTERNA

CUESTIONARIO PERFIL V4.0

UNIDAD/SERVICIO: ÁREA DE CULTURA DE LA DIPUTACIÓN DE CÁDIZ



Fecha y firma de los evaluadores / validadores

Pablo Arranz Val

Juana M^a Álvarez Delgado

ÍNDICE

<i>Datos Generales de la Validación / Evaluación Externa</i>	3
<i>3 Valoración del proceso de Validación / Evaluación Externa</i>	3
<i>Análisis crítico de las Evidencias</i>	5
<i>Programa de la visita</i>	7
<i>Informe numérico. Validación</i>	10
<i>Resumen comparativo de puntuaciones</i>	12
<i>Criterio 1. Liderazgo</i>	13
<i>Criterio 2. Política y Estrategia</i>	17
<i>Criterio 3. Personas</i>	20
<i>Criterio 4. Alianzas y Recursos</i>	25
<i>Criterio 5. Procesos</i>	29
<i>Criterio 6. Resultados en los Clientes</i>	33
<i>Criterio 7. Resultados en las Personas</i>	36
<i>Criterio 8. Resultados en la Sociedad</i>	39
<i>Criterio 9. Resultados Clave</i>	42
<i>Priorización de las áreas de mejora a criterio del equipo evaluador</i>	45

DATOS GENERALES DE LA VALIDACIÓN / EVALUACIÓN EXTERNA:**Unidad o Servicio evaluado:** Área de Cultura de la Diputación de Cádiz

Fechas de la visita: 9 y 10 de junio de 2008

Evaluadores: Pablo Arranz Val nº 2339**Juana M^a Álvarez Delgado nº 13516****VALORACIÓN DEL PROCESO DE VALIDACIÓN / EVALUACIÓN EXTERNA:**

En primer lugar queremos dejar constancia de la buena acogida y el trato dispensado por todos los miembros de la Diputación de Cádiz con los que hemos estado en contacto. Su amabilidad y las facilidades dispensadas ha favorecido extraordinariamente el proceso de validación llevado a cabo en el Área de Cultura.

Tras haber recibido y analizado el informe de autoevaluación correspondiente del Área de Cultura de la Diputación de Cádiz con antelación suficiente, el Comité Externo de Validación (CEV) procedió a realizar una visita *in situ* durante los días 9 y 10 de junio.

El documento de autoevaluación y toda la información disponible en la web de la Diputación y específicamente en el Área de Cultura y el CD con las evidencias, así como las memorias de los años 2005, 2006 y 2007, han sido analizadas previamente a la visita de los evaluadores, consensuando los temas de la visita, los aspectos a incidir y una primera valoración global.

La agenda de trabajo ha permitido obtener de primera mano información que permite validar los contenidos del autoinforme tanto de responsables de la Diputación, como de los líderes, el personal y los clientes claves del Área.

El enfoque con que se ha afrontado este proceso de autoevaluación por parte del Área de Cultura es el adecuado, aunque inicialmente la estructura en fundaciones y servicios planteaba alguna dificultad. El proceso de autoevaluación comenzó el 20 de noviembre de 2007 con una sesión de formación a todos los evaluadores sobre la Herramienta Perfil. Se han desarrollado 10 sesiones de consenso (desde noviembre de 2007 a abril de 2008). Como aspecto general, se ha detectado la dificultad de comprensión de algunas de las preguntas del cuestionario Perfil y su interpretación adecuada en criterios y subcriterios. Hubiese sido conveniente una mayor difusión del proceso de evaluación dentro de la Diputación.

El documento de autoevaluación ha seguido las recomendaciones del modelo y de La herramienta PERFIL. No obstante, en el documento se han identificado algunas situaciones complejas ya que, en ocasiones, el alcance no hace referencia a toda la organización del Área.

La opinión de estos evaluadores externos no difiere en gran medida de la expresada por el comité de autoevaluación. El proceso de validación se ha efectuado en primera instancia en base al autoinforme, a los documentos y evidencias referenciados en el mismo. No obstante, la visita ha permitido complementar el número de evidencias y el grado de conocimiento sobre el funcionamiento del Área de Cultura. Esto ha favorecido la realización de leves ajustes en puntuación total en alguno de los criterios y subcriterios, realizando un replanteamiento, creemos que más realista en relación con la puntuación total, pasando de 180 puntos del modelo EFQM obtenidos en el proceso de autoevaluación a 174 puntos del modelo EFQM otorgados por el equipo evaluador externo, incrementándose ligeramente los puntos en los criterios de resultados y disminuyendo en los criterios de agentes.

La atención recibida en todo momento se ha traducido en un interés por este proceso ya que la participación en las audiencias ha sido más que aceptable, excepto en la representación institucional de la Diputación. Entre otras cosas las audiencias han contribuido a que podamos recoger en nuestro informe algo que formalmente no se recoge en los modelos –no sabemos si afortunadamente- que es el alto grado de satisfacción con el trato

Informe validación / evaluación externa.

recibido por las personas que se relacionan con el Área.

Finalmente, los evaluadores externos ofrecieron su apoyo y ayuda para todo aquello que pudiera ser de utilidad para favorecer el proceso de mejora emprendido por el Área de Cultura, aprovechando la visita y las entrevistas para explicar la filosofía subyacente en la aplicación del modelo y de su evaluación.

ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS EVIDENCIAS:

Examinado el Informe de Autoevaluación, la web del Área de Cultura y el conjunto de las evidencias aportadas en la visita por el comité interno de evaluación, se constata que el Área de Cultura realiza una gestión muy comprometida con la mejora de la calidad y con un importante esfuerzo por satisfacer a los clientes. El personal del Área realiza su trabajo con alto nivel de compromiso y esfuerzo. Se trata de un Área importante para la Diputación, con un número elevado de procesos que requiere un importante esfuerzo de definición, sistematización y medición. El avance en estas actuaciones junto con el compromiso mostrado por el Área permitirá materializar la mejora de la calidad de sus actividades.

El equipo de validación ha comprobado que la mayoría de las evidencias de referencia incluidas en el informe de autoevaluación se encontraban disponibles en un CD que se ha proporcionado con anterioridad a la visita y que se han completado en el momento de la misma, considerándose suficientes para realizar el proceso de validación, sin embargo, en algún caso específico, las evidencias suministradas aportan escasa información o su relación con el objeto de la evaluación es tangencial. Además, y a requerimiento del equipo de validación, se han incorporado nuevas evidencias como las memorias de actividad de los años anteriores y los resultados de los cuestionarios de satisfacción que se pasan en diferentes actividades.

EVIDENCIAS APORTADAS:

- | | |
|--|---|
| 1. Documento COCU: visión, misión y objetivos | 30. Normas videoteca |
| 2. Actas reuniones de coordinación | 31. Reglamento COCU |
| 3. Web FPC | 32. Ley 7/1985 de Bases de Régimen Local |
| 4. Comisiones de trabajo COCU | 33. Cuestionarios de evaluación |
| 5. Mail de agradecimiento | 34. Documentos evaluación COCU |
| 6. Cuaderno personal de dirección | 35. Reuniones comarcales |
| 7. Estatutos de la FPC | 36. Cartas compromiso de actividad COCU |
| 8. Ideas legislatura 2007-2011 | 37. Fichas seguimiento actividades COCU |
| 9. Jornadas Vejer COCU | 38. Actas Frontera Sur |
| 10. Anexo inversiones | 39. Comunicaciones internas: volatinas c-e, noticias intranet |
| 11. Subvenciones técnicos de cultura municipales | 40. Presupuesto 2008 |
| 12. Plan actuación 2006 | 41. Boletín Rivadavia |
| 13. Presupuesto de personal | 42. Cursos |
| 14. Organigrama de personal | 43. Móviles departamentales |
| 15. Modificación organigrama de personal | 44. Estatutos FPC |
| 16. Convenios municipios | 45. Cumplimiento legalidad vigente: Ley 16/2003 del Sistema |
| 17. Subvenciones colectivos culturales | 46. Bibliotecario Andaluz, Ley 7/1985 de Bases de Régimen Local |
| 18. Subvenciones municipios | 47. Relaciones con la sociedad |
| 19. Convenio UCA | 48. Cursos, jornadas y ferias |
| 20. Convenio desarrollo Martil | 49. Visitas y prácticas |
| 21. Presupuesto 2008 | 50. Publicaciones y estudios |
| 22. Ficha de terceros | 51. Aparición medios de comunicación |
| 23. Fichas seguimiento actividades COCU | 52. Evaluación actividades |
| 24. Ficha escénicas-ellas son la tierra | 53. Exposiciones |
| 25. Organigrama personal | 54. Becas |
| 26. Comisiones trabajo COCU | 55. Informe económico. |
| 27. Carta compromiso actividad COCU | 56. Listado de personal. |
| 28. BOP Frontera sur | 57. Comparación actividades COCU |
| 29. Normas para audiovisuales | |

Con carácter general, la documentación permite establecer la existencia de un enfoque adecuado en los agentes facilitadores, enfoque que no está tan claramente delimitado para los criterios de resultados. Sería muy conveniente el fomento del aprendizaje y la innovación en el Área que permitan abordar los nuevos escenarios utilizando las nuevas tecnologías.

Globalmente, no se han aportado evidencias que permitan certificar el despliegue de dicho enfoque en alguno de los subcriterios, ni tampoco la evaluación y revisión de ninguno de los criterios del Modelo, ya que es el primer proceso de autoevaluación que se desarrolla, aunque sí de los diferentes programas que se desarrollan. Las principales actividades se encuentran identificadas y tienen asignados responsables. En algunos casos existe una definición parcial de algunos procesos. En este sentido, es necesario avanzar en la definición del mapa de procesos y la definición de mecanismos para su posterior despliegue que permita incrementar la satisfacción de

Informe validación / evaluación externa.

los grupos de clientes del Área.

En relación con las evidencias vinculadas al establecimiento y uso de cuestionarios de satisfacción, los evaluadores debemos hacer constar que no se han presentado análisis que permitan extraer conclusiones de las mismas con carácter general, así como tampoco iniciativas de mejora derivadas del análisis y seguimiento de sus resultados.

Otras evidencias solicitadas:

- Memorias de la Fundación Provincial Cultura de los años 2004, 2005, 2006 y 2007
- Los resultados de los cuestionarios que se aportan como evidencias

Estimamos que sería conveniente una mayor concreción de las siguientes evidencias, que la visita no ha resuelto:

- Evaluación y revisión de los procesos
- Procesos realizados en los que intervienen otros Departamentos de la Diputación
- Evidencias relacionadas con el criterio 4, más allá de los convenios
- Sistemática seguida en la recogida y análisis de la satisfacción de los distintos agentes y usuarios
- Repercusión de la imagen del Área en la Sociedad

Informe validación / evaluación externa.

PROGRAMA DE LA VISITA: (La visita del Comité Externo se realizará con una duración entorno a los dos días. En la misma deberá existir tiempo suficiente para el análisis de las evidencias y para el debate con el Comité Interno y los responsables del Servicio. El programa podrá prever, si así estima conveniente el Comité Externo y los responsables institucionales de la evaluación por parte de la Diputación, reuniones con otros grupos de interés).

En este informe se incluirán el programa de la visita y los asistentes a las diferentes reuniones.

Día	Horario	Actividad
9/6/08	21.30 h	Cena institucional con representantes del Comité de Autoevaluación
10/6/08	09.00 – 10.30 h	Reunión con Comité Autoevaluación
	10.30 – 11.30 h	Reunión con Personal del Área
	11.30 – 12.00 h	Pausa café
	12.00 – 13.30 h	Reunión con clientes (Técnicos de cultura de los ayuntamientos y ciudadanos)
	13.30 – 14.30 h	Reunión con Responsables de la Diputación (Diputados y Responsables de Áreas, Cultura y Hacienda)
	15.00 – 16.00 h	Comida
	16.00 – 17.00 h	Preparación informe preliminar
	17.00 – 17.45 h	Reunión con Comité Autoevaluación. Presentación oral del Informe preliminar

A la reunión con el Comité de Autoevaluación asistieron las siguientes personas:

- Antonio Rodríguez. Coordinador/Presidente del Comité y Director del Área de Cultura
- Agustín Almagro. Anterior Vicedirector y actual Director del Área de Educación.
- José Luís Romero. Jefe del Servicio de Archivo y Publicaciones.
- Elena Heredia. Jefa de Servicio Artes Escénicas y Programas de Igualdad.
- Amaya Pedrero. Bibliotecaria. Responsable de los Planes de Digitalización.
- Verónica Rivas. Coordinadora Plan de Cooperación
- Rafael Baliña. Jefe del Departamento de Cooperación Cultural
- Catalina Coronado. Jefa del Departamento de Administración

Los evaluadores les han felicitado por el trabajo que han realizado y por la coordinación que han tenido con todos los interlocutores participantes en este proceso.

A la reunión con el personal del Área asistieron:

- Rafael Vite. Servicio de Publicaciones
- Antonio A. Guerrero. Archivo general
- José Montañés. Portería
- Inés Jurado. Mayordomía
- Eduardo Rodríguez. Exposiciones

Informe validación / evaluación externa.

- Víctor Iglesias. Programas Especiales
- Francisco Mármol. Departamento de Comunicación
- José González. Departamento de Comunicación

Se considera un colectivo suficientemente representativo que participaron activamente, respondieron a nuestras preguntas y manifestaron sus opiniones abiertamente.

A la reunión con Clientes (Técnicos de cultura de los ayuntamientos y ciudadanos) asistieron:

- Francisco Fuentes. Coordinador de cultura y educación. Ayuntamiento de Conil
- Rafael Sánchez. Técnico de cultura. Ayuntamiento de Tarifa
- Araceli Mata. Técnica de cultura. Ayuntamiento de Olvera
- Luis Mesías. Miembro de asociaciones juveniles culturales de Olvera
- Eloy González. Técnico de gestión cultural, juventud y educación. Ayuntamiento de Alcalá de los Gazules
- Ana M^a Blanco. Espectadora. La Barca de la Florida
- Purificación Álvarez. Técnica de cultura. Ayuntamiento de La Barca de la Florida
- Julián Oslé. Técnico de educación, cultura, mujer y participación ciudadana. Ayuntamiento de Guadalcaín
- Noelia Álvarez. Espectadora y miembro de la compañía de teatro Los salvajes de Guadalcaín
- Francisca Llamas. Técnica de cultura, mujer, juventud y fiestas. Ayuntamiento de Grazalema
- Concepción Rodríguez. Técnica de cultura. Ayuntamiento de Prado del Rey

También se ha considerado un colectivo suficientemente representativo que participaron activamente, insistiendo en la necesidad de una mayor coordinación entre los técnicos de los ayuntamientos y los técnicos del Área.

Informe validación / evaluación externa.

A la reunión con representantes de la Diputación (Diputados y Responsables de Áreas, Cultura y Hacienda) asistió:

- Dora Salvador. Directora del Área de Presidencia

Todas las audiencias programadas se han realizado de acuerdo con la planificación establecida y se destaca la alta participación de todos los colectivos, por su diversidad, implicación y complicidad con los evaluadores en el proceso de validación, excepto en la representación institucional de la Diputación a la que sólo asistió una persona. No se consideró necesario realizar otras audiencias fuera de las programadas inicialmente y se han dispuesto de las instalaciones adecuadas para realizar todo el proceso.

El desarrollo de las audiencias y la alta colaboración de los participantes en las mismas han permitido clarificar muchos de los aspectos del autoinforme, sobre todo el elevado grado de satisfacción de los asistentes con el trabajo y la atención recibida por parte de las personas del Área de Cultura de la Diputación de Cádiz.

INFORME NUMÉRICA, VALIDACIÓN

Criterios Agentes Facilitadores:

Criterio	1	2	3	4	5
Subcriterio	1a 20	2a 25	3a 15	4a 45	5a 18
Subcriterio	1b 15	2b 20	3b 15	4b 30	5b 25
Subcriterio	1c 25	2c 15	3c 30	4c 25	5c 11
Subcriterio	1d 22	2d 15	3d 20	4d 45	5d 15
Subcriterio	1e 15		3e 20	4e 35	5e 20
Σ %subcriterios	97 /5	75 /4	100 /5	180 /5	89 /5
Puntuación criterio	19,4	18,7	20	36	17,8

Criterios Resultado:

Criterio	6	%	7	%	8	%	9	%
Subcriterio	6a 8	0.75	7a 6	0.75	8a 15	0.25	9a 15	0.50
Subcriterio	6b 10	0.25	7b 10	0.25	8b 25	0.75	9b 20	0.50
		Σ		Σ		Σ		Σ
Puntuación criterio	8,5		8,5		22,5		17,5	

Puntuación final:

Criterios	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Total
Puntos por criterio	19,4	18,75	20	36	17,8	8,5	8,5	22,5	17,5	
Factor	$\times 1.0$	$\times 0.8$	$\times 0.9$	$\times 0.9$	$\times 1.4$	$\times 2.0$	$\times 0.9$	$\times 0.6$	$\times 1.5$	
Puntos totales	19,4	15	18	32,4	24,9	17	7,6	13,5	26,3	174
Puntos EFQM	100	80	90	90	140	200	90	60	150	1.000
Diferencia	80,6	65	72	57,6	115,1	183	82,4	46,5	123,7	826
Recorrido pendiente										

COMENTARIO GENERAL SOBRE LA VALORACIÓN DEL ÁREA O SERVICIO (Máximo una hoja):

La valoración realizada por el equipo de autoevaluación ha buscado la objetividad y el ajuste a las valoraciones del Modelo EFQM. Para ser la primera evaluación que se realiza en la Área de Cultura basada en la herramienta PERFIL su actitud ante la misma ha sido autocrítica, lo que justifica algunas de las puntuaciones que contiene el autoinforme.

La opinión de este comité externo, como se ha comentado anteriormente, no difiere en gran medida de la expresada por el comité de autoevaluación, pues se ha pasado 180 puntos del modelo EFQM obtenidos en el proceso de autoevaluación a 174 puntos del modelo EFQM otorgados por el Comité Externo de Validación.

La puntuación por sí sola refleja que el enfoque a la calidad se está consolidando en la mayoría de los agentes y que se va produciendo una mejora, pero que el despliegue y la sistemática en la evaluación no están suficientemente implantados.

La reflexión que se ha llevado a cabo permite afrontar con rapidez el desarrollo de un sistema de calidad en el Área de Cultura evaluada, para lo que cuentan con la ilusión y la decisión suficiente, necesitando una mayor comprensión y apoyo por parte de los responsables de la Diputación en aquellos aspectos que están directamente relacionados con los que realiza el Área.

Es evidente, como se refleja en el autoinforme, que el Área de Cultura debe mejorar su sistema de gestión, desplegando a plena potencialidad la gestión por procesos, definiendo e implementando planes de mejora anuales y cuadros de mando de indicadores de manera formal y sistemática. No se han encontrado procedimientos de innovación de los procesos dentro del Área de Cultura ni de identificación de buenas prácticas con otras Áreas de la Diputación de forma sistemática. Tampoco se dispone de medidas de rendimiento de personas, ni la utilización de la información de retorno de los clientes. No obstante, dispone de planes anuales de actuación que despliega y de los que realiza un seguimiento.

En un análisis global debe comentarse que las puntuaciones de los diferentes criterios marcan una clara diferencia entre los agentes facilitadores y los resultados. Así pues, los primeros representan un 63% de la puntuación ponderada, mientras que los resultados suponen el 37% restante.

Las puntuaciones más altas se encuentran en los criterios de Alianzas y Recursos, Procesos y Resultados Claves, que se corresponde con un sistema enfocado a la excelencia, resultando conveniente realizar los esfuerzos necesarios en el despliegue y en la evaluación y revisión en los aspectos de los diferentes subcriterios de los agentes y una sistematización en la recogida de información de los criterios de resultados.

RESUMEN COMPARATIVO DE PUNTUACIONES:

CRITERIO	PUNTUACIÓN AUTOEVALUACIÓN	PUNTUACIÓN VALIDACIÓN
1. LIDERAZGO	22,14	19,4
2. POLITICA Y ESTRATEGIA	10	15
3. PERSONAS	22	18
4. ALIANZAS Y RECURSOS	39	32,4
5. PROCESOS	27	24,9
6. RESULTADOS CLIENTES	26	17
7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS	7	7,6
8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	7	13,8
9. RESULTADOS CLAVE	20	26,3
TOTAL	180	174

CRITERIO 1: LIDERAZGO

El comportamiento de todos los directivos como líderes del Área de Cultura de la Diputación hacia la excelencia empresarial.

Definición: *Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la Diputación logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la Diputación; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su Estructura Organizativa de Gestión logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.*

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO

El liderazgo que se desarrolla en el Área de Cultura de la Diputación de Cádiz obtiene una valoración de 19,4 puntos.

Esta puntuación, que puede parecer baja, responde a unas pautas de liderazgo que todavía tiene que ajustarse a un Área que precisa establecer una sistemática de mejora continua de acuerdo con el Modelo EFQM.

Cuando una organización se plantea no solamente hacer las cosas, sino hacer las cosas que hay que hacer y mejorarlas permanentemente, se ve obligada a sistematizar la delegación de la autoridad y, como consecuencia de ello, circunscribir su poder en garantizar la mejora continua de acuerdo con la misión, principios y valores que, en este caso, la Diputación de Cádiz debe de explicar de acuerdo con las expectativas actuales de sus grupos de interés.

Hay que hacer notar aquí, que cuando el Modelo analiza este aspecto del liderazgo, no lo analiza de forma individualizada, ni es su intención evaluar a las personas físicas que lo ejercen, sino que lo que se analiza y evalúa es la conciencia y estructuración que la organización ha realizado en este apartado, que nada tienen que ver con el mando, en el sentido clásico del término, sino con la llamada cadena de liderazgo que infunde y transmite a todos los ámbitos de la organización las razones del porqué y para qué de lo que se hace, como condición *sine qua non* de la implicación de un equipo humano que se esfuerza por hacer permanentemente mejor las cosas.

Tal vez, en este sentido, podría decirse que la mayor solidez en este punto sería la conciencia de ser transmisores de principios y valores por parte de los líderes del Área de Cultura de la Diputación, mientras que el aspecto a desarrollar más sería, sin duda, la vertebración del equipo de líderes tanto en la explicación y puesta al día de la Misión, Principios y Valores, como en la toma de conciencia del concepto de mejora continua y el papel que en él juegan dichos líderes, como personas individuales y como equipo.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

Informe validación / evaluación externa.**PUNTOS FUERTES:**

- Implicación y compromiso de la dirección en la mejora del Área, esta mayor implicación se ha percibido en los últimos años
- Definición de misión, visión y valores dentro del proceso de autoevaluación
- La comunicación es fluida con los grupos de interés
- Accesibilidad de los responsables
- Establecimiento de objetivos
- Se realizan reuniones periódicas con los técnicos con el objetivo de programar, evaluar y realizar el seguimiento de actividades

AREAS DE MEJORA:

- Identificación de las necesidades los grupos de interés y específicamente las necesidades y las expectativas de los clientes que sirvan de bases en la definición explícita y contrastada de la misión, visión y valores
- Potenciar aún más la comunicación y la información
- Sistematizar los procesos dentro del área
- Promover el clima de cambio y medir el alcance y la eficacia de los cambios realizados
- Definición de la política de reconocimiento
- Análisis del entorno con la consiguiente comprensión e interacción con el mismo, principalmente con los técnicos de los ayuntamientos de la provincia de Cádiz

Subcriterio: 1a. (GUÍAS DE ACTUACIÓN)

Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una Cultura de Excelencia

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20

Con motivo de este proceso de evaluación se ha realizado una especificación de la misión, visión y valores del Área de Cultura, incluyendo referencias a la mejora de los procesos y la satisfacción de las necesidades de los clientes, pero no existe una evidencia clara de que sean asumidas por los responsables de la Diputación.

Subcriterio: 1b. (IMPLICACIÓN INTERNA)

Implicación personal de los líderes para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15

Los responsables del Área apoyan el desarrollo y la mejora continua de las actividades, con la identificación de los principales procesos, establecimientos de algunos objetivos básicos y percibiéndose un cambio en el estilo de dirección en los últimos años. Sin embargo, no ha podido evidenciarse el seguimiento de objetivos medibles con el correspondiente análisis de las desviaciones.

Subcriterio: 1c. (IMPLICACIÓN EXTERNA)

Implicación de los líderes con los clientes, partners y representantes de la sociedad

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25

Existe una participación de los responsables del Área con clientes, partners y representantes de la sociedad, sin embargo, en la actualidad existe un interés por incrementar este tipo de relaciones que permita la mejora continua de las actividades. Los contactos, a veces, no son sistemáticos por lo que deben de formalizarse y mostrar evidencias de sus resultados.

Subcriterio: 1d. (COMPORTAMIENTO)***Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la Organización*****VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 22**

Existen un apoyo y ayuda de los responsables hacia sus empleados en la consecución de sus objetivos y en la participación en acciones de mejora, con la existencia de reconocimientos esporádicos. Se ha incrementado su accesibilidad y por lo tanto la comunicación.

Subcriterio: 1e. (GESTIÓN DEL CAMBIO)***Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización*****VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15**

Existe una postura clara en la dirección de incorporar los cambios necesarios en el Área para afrontar los retos y tareas necesarias, si bien debe de dotarse de un presupuesto suficiente que permita abordar esta situación y, además, establecer un sistema de medición y revisión de la eficacia de los cambios y compartir los conocimientos obtenidos como consecuencia de los mismos. Para ello debe de contarse con un adecuado sistema de reconocimiento que suponga otro elemento motivador más para el personal del Área.

CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

La misión, valores, visión y orientación estratégica del Área de Cultura y los métodos utilizados para conseguirlas.

Definición: *Las Unidades Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta la Diputación y el sistema donde actúa. Estas Unidades desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.*

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

Con una puntuación global de 15 puntos

La realidad objetiva de la Diputación es que no cuenta con un Plan Estratégico y con una metodología de despliegue de objetivos en función de unas prioridades, claramente definidas y explicitadas, que se traduce a su vez en una ausencia del Plan Estratégico de la Fundación Provincial de Cultura, aunque se cuenta con un Plan de Actuación Anual. Este plan operativo anual está basado en programas específicos.

No se refleja suficientemente la sistemática de escucha de los diferentes grupos de interés a través de las reuniones que se realizan, encuestas u otras herramientas. No se ha percibido como se despliega en discurso de investidura de la Presidencia en las actuaciones del Área de Cultura, de tal manera que se consiga una alineación entre política-presupuesto-actividades.

Igualmente, no se han diseñado los procesos claves que soportaren las principales actuaciones, por lo que ninguno de los participantes ha tomado conciencia de que los análisis posteriores sean la base para la definición de los nuevos planes de acción, ya que estos pueden establecerse en función de otras prioridades. Las mejoras que se han producido han sido vividas como el normal acontecer vegetativo de todo proceso administrativo, potenciado, si cabe, por el cambio tecnológico de la informática y el impulso de determinadas personas.

Asimismo, parece necesario seguir creando la sistemática de despliegue, revisión y actualización a través de un esquema de procesos clave en el que los propios propietarios de proceso se sientan responsables de la mejora continua del mismo, y por tanto del Área, con una orientación clara de los responsables de la Diputación.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:**PUNTOS FUERTES:**

- Existe un Plan de Actuación Anual.
- Mecanismos para detectar necesidades y expectativas. Se tienen continuas reuniones con otros agentes

AREAS DE MEJORA:

- Elaborar y desarrollar un Plan Estratégico propio que se enmarque en los Planes de la Diputación
- Implicación de los distintos grupos de interés en la definición de los objetivos y la planificación anual y establecer un sistema de indicadores y de evaluación que permita conocer las necesidades y expectativas de los clientes de forma sistemática, su grado de satisfacción y permita corregir las desviaciones
- Alinear los objetivos a las restricciones presupuestarias (que sean realistas) y desplegarlos mediante un gestión por procesos
- Mejorar la comunicación de los objetivos
- Cuantificación de los objetivos para hacerlos más operativos y facilitar su cumplimiento y seguimiento y aportar sus resultados al criterio 9
- Favorecer la transparencia con el establecimiento de los criterios de priorización y comunicación de los mismos a la otras organizaciones que se relacionan con el Área de Cultura
- Usar la página web para dar información adecuada y segmentada por grupos de interés, sobre todo comunicando los cambios que se produzcan

Subcriterio: 2a (GRUPOS DE INTERÉS)

Las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25

La información sobre las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés se ha incrementado en los últimos años, aunque esta recogida debe de sistematizarse y tenida en cuenta a la hora de establecer los procesos de planificación y de definición de los objetivos, así como atender a las necesidades de comunicación. No existe un Plan Estratégico formalizado en el Área y tampoco en la Diputación.

Subcriterio: 2b. (APROVECHAMIENTO DE LA INFORMACIÓN)

La información procedente de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad son el fundamento de la política y estrategia

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20

La información de las actividades relacionadas con la medición del rendimiento, investigación, aprendizaje y creatividad es escasa ya que los resultados de las evaluaciones de las diferentes actividades que se realizan en las memorias anuales no son tenidos en cuenta, en la mayoría de los casos, en la planificación de los ejercicios siguientes.

Subcriterio: 2c. (PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA)

La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10

No se deduce una cultura del ciclo PDCA en la política y estrategia, ni que las mejoras que se introducen se desprendan de los resultados obtenidos, aunque se tengan establecidos algunos objetivos.

Subcriterio: 2d. (COMUNICACIÓN Y DESPLIEGUE)

La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15

Existe una división de tareas y responsabilidades, pero no claramente asociadas a procesos, sino que se desprende una organización meramente funcional, siendo conveniente minimizar la existencia de departamentos estancos.

La comunicación con los empleados sigue la cadena jerárquica, facilitándose la recepción de quejas y reclamaciones.

CRITERIO 3: PERSONAS

La gestión del personal del Área de Cultura de la Diputación

Definición: *Las Unidades Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial del personal de administración y servicios que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la Diputación en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan al personal de administración y servicios. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento al personal de administración y servicios para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la Diputación logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.*

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

La valoración de este es de 18 puntos.

A pesar de haberse duplicado la plantilla no se ha evidenciado ninguna política respecto al personal del Área ni que naciese de su misión y visión o de un Plan Estratégico o política de personal explicitada por la Diputación, así la estructura del personal se ha ido consolidando sin una orientación clara que permitiese aprovechar las capacidades y el potencial de sus componentes, con la dificultad añadida de la actual estructura centralizada de la Diputación, la cual pone de manifiesto algunas ineficiencias en el cumplimiento de las actividades del Área en la provincia.

Es decir, existe una política definida de cómo hacer las cosas y, probablemente, los recursos humanos requeridos, pero no para la mejora continua, sino para responder a las necesidades planteadas y con unas estructuras que aún responden más a la concepción administrativa de la función pública clásica. Además, la actual política de reconocimiento individual o de evaluación del desempeño se muestra insuficiente, en cuanto no se basa en la mejora continua como parámetro fundamental de rendimiento de las personas, debiéndose iniciar un estudio de cargas de trabajo en el Área de Cultura de la Diputación.

No se ha estructurado suficientemente la implicación de las personas en los procesos de mejora continua. El Plan de Formación de la Diputación, se orienta tanto a la formación genérica como a la específica, se ha venido reforzando con múltiples acciones formativas, básicamente de carácter generalista y no tanto orientadas a la especificidad de Área; si bien la realización de cursos específicos está excesivamente depositada en la responsabilidad de las personas, quienes deciden recibirlo o no.

Informe validación / evaluación externa.

Hay un sistema de información desarrollado pero que no llega a todos por igual y no se ha percibido una sistemática de comunicación bidireccional que explique el por qué y para qué de las cosas y que asegure la respuesta a dicha comunicación.

Junto a esta falta de estructura orientada hacia la mejora continua existe, por otro lado, una fuerte autonomía de las personas en su trabajo cotidiano. Lógicamente, en un Modelo de Excelencia, el Criterio de Personas tiene que ser, sin duda, uno de los más cuidadosamente diseñados, pues la mejora continua (diseñada en la estrategia), va a ser ejecutada por el equipo humano, que necesita sentirse implicado, comprometido y reconocido.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:**PUNTOS FUERTES:**

- Implicación de algunas personas con la mejora del Área.
- Existen planes de formación genéricos de la Diputación y en menor medida formación específica
- Se han establecido canales de comunicación e información: web, correos electrónicos, revista de información trimestral, reuniones periódicas, etc., y en principio no presenta muchos problemas
- Niveles de autonomía y delegación en los técnicos, aunque se están apareciendo algunos conflictos de coordinación con otras unidades
- Las personas, en general, están satisfechas

AREAS DE MEJORA:

- Alinear las necesidades los recursos humanos del Área a las necesidades identificadas en los planes de actuación y proyectos planificados. Debe valorarse la adecuación de la estructura del personal a las nuevas formas de gestión (cantidad y calidad)
- Para favorecer la comunicación debe dotarse de medios electrónicos a todo el personal
- Desarrollo de un Plan específico de formación con dotación presupuestaria, y reajuste de los horarios de la misma. Se está produciendo bastante autoformación
- Necesidad de medir los niveles de satisfacción para identificar los objetivos relacionados con la gestión de las personas cuyos resultados se puedan incorporar, además, al criterio 7
- Diseñar e implementar una política de reconocimiento
- Necesidad de conocer las cargas reales de trabajo que permitan determinar la estructura más adecuada para el cumplimiento de sus fines.
- Establecer cauces que contribuyan a recoger las opiniones del personal sobre el funcionamiento del Área.
- Establecer mecanismos que permitan una mayor implicación del personal en los proyectos de mejora
- Mejora de los canales de comunicación con otras Áreas de la Diputación: reuniones sistemáticas.....

Subcriterio: 3a. (GESTIÓN DEL PERSONAL)

Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15

No existe un Plan específico de Personal, solamente el Presupuesto de gastos asociado, debiéndose valorar la estructura del personal en relación a los objetivos y las actividades. Existen aportaciones de empleados recogidas vía representantes o sindicatos o en las reuniones periódicas, pero no se ha evidenciado su repercusión, aunque existe una elevada preocupación por el trabajo bien hecho.

Subcriterio: 3b. (CAPACIDADES Y COMPETENCIAS)

Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15

Se exigen las titulaciones y/o capacitaciones y requisitos especificados por la normativa vigente para cada uno de los puestos.

Se identifican los conocimientos y habilidades de algunos los puestos de trabajo del Área asegurando su adecuación a las necesidades de los mismos, y se evalúan los conocimientos de los empleados, pero debe de generalizarse a todos. Existen planes de formación, que contempla la formación con carácter generalista y, en menor medida, la específica. Se procura una constante renovación y ampliación de conocimientos, sobre todo por parte de los técnicos del Área, aunque no se evalúa regularmente el rendimiento del personal ni se definen, ni se acuerdan acciones de mejora del mismo.

Subcriterio: 3c. (INVOLUCRACIÓN ACTIVA)

Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 30

El personal técnico dispone de mayor autonomía en el desempeño de las funciones y las responsabilidades se asumen en función de las necesidades a desarrollar en el trabajo ordinario. Se ha mejorado notablemente en la colaboración interdepartamental y en la forma de trabajar en equipo, aunque deben equilibrarse las cargas de trabajo de las distintas unidades del Área.

Normalmente se dispone de la información necesaria para el desempeño de las funciones y se apoyan las acciones de mejora iniciadas, sin que se perciba una evaluación de sus resultados; siendo también escaso su reconocimiento.

Subcriterio: 3d. (COMUNICACIÓN)

Existencia de un diálogo entre las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20

La comunicación es básicamente de tipo formal, y de carácter descendente, a través de la cadena jerárquica, pero no se ha evaluado su eficiencia. La retrocomunicación es incipiente y/o escasa, aunque se destaca la accesibilidad de los jefes. No se han recogido las necesidades de comunicación del personal y se han puesto de manifiesto algunas ineficiencias, como que los técnicos del Área no tienen conocimientos de las otras actuaciones que se realizan fuera de su ámbito. Se ha destacado la existencia de reuniones periódicas entre alguno de sus miembros, así como el trabajo en equipo.

Subcriterio: 3e. (COMPENSACIÓN)

Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 20

Informe validación / evaluación externa.

Las políticas de remuneración, movilidad, etc., son rígidas, con reconocimientos esporádicos a los empleados lo que dificulta el compromiso e implicación con la mejora, debiéndose evitar los agravios comparativos.

Existe una preocupación por los temas medioambientales, pero sólo se han evidenciado algunas acciones puntuales de reciclado. No se ha evidenciado la existencia de un Plan de Acción Social ni en el Área ni en la Diputación.

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

La gestión, utilización y conservación de sus recursos.

Definición: *Las Unidades Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras del Área de Cultura, la Diputación y el compromiso con el medio ambiente.*

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

Con una puntuación de 32,4 puntos

Existe una preocupación por el establecimiento de alianzas con diversos agentes y en especial con los técnicos de los ayuntamientos que supongan un beneficio mutuo para todos. También existen relaciones con otras instituciones públicas, asociaciones culturales y empresas privadas con las que acuerda colaboraciones en distintas áreas y a distinto nivel.

Respecto a los recursos económico-financieros, la FPC elabora un presupuesto anual que contempla gastos, ingresos e inversiones y está distribuido por tipos de gastos en función de los programas, esto es, hay un cierto alineamiento entre el plan económico y el plan operativo, aunque se ha mostrado insuficiente para el desarrollo de todas las actividades.

Respecto a los activos materiales hay que poner de manifiesto el grado de satisfacción del personal y de los usuarios, pero a su vez se encuentran lagunas de posicionamiento estratégico en la gestión de dichos activos, por lo que no ofrecen una puntuación que determine claramente un posicionamiento proactivo en la excelencia de dicha gestión, percibiéndose algunas deficiencias en los espacios

Finalmente, aunque la valoración respecto a la gestión de la información y el conocimiento son de las más elevadas dentro de este criterio y aún reconociendo la utilización de las nuevas herramientas tecnológicas, no hay una clara posición estratégica de gestionar el conocimiento del equipo humano, de modo que pueda ser compartido y convertirse en la base de un enriquecimiento mutuo y la construcción de mejores prácticas operativas.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:**PUNTOS FUERTES:**

- Se han firmado acuerdos estratégicos de colaboración bajo la forma de Convenios.
- Alianzas con los ayuntamiento a través de convenios (deben de considerarse aliados a los técnicos y no sólo como clientes)
- Presupuesto se realiza atendiendo a los programas
- Intranet
- Dotaciones tecnológicas adecuadas en algunas unidades

AREAS DE MEJORA:

- Potenciar las alianzas a nivel interno y establecer mecanismos de cooperación con otras unidades que favorezcan la toma de decisiones coherentes para la mejora de las actividades y de la imagen de la Diputación
- Reforzar las alianzas externas con los técnicos de cultura y asociaciones de los municipios, ya que en algunos casos tienen dificultades para conocer el restos de actuaciones del Área más allá del COCU y de alguna actuación puntual
- Incremento de presupuesto para adaptarlo al cumplimiento de los objetivos
- Dotación de espacios para el mejor desempeño de las funciones
- Ampliar la política medioambiental
- Gestión del conocimiento con la potenciación del uso de la intranet y la divulgación de los resultados (la memoria no se conoce)
- Establecimiento de alianzas con Administraciones Públicas, que permitan estabilidad en la financiación de los proyectos del Área
- Establecer una estrategia de gasto con indicadores y mejor control de las acciones
- Establecer un sistema de obtención de información mediante una aplicación informática, que favorezca la trazabilidad de los proyectos
- Establecimiento de un grupo de benchmarking con otras Diputaciones a fin de aprovechar sinergias e intercambiar información
- Ofrecer información segmentada por grupos de interés en la web del Área

Subcriterio: 4a (COOPERACIÓN Y ASOCIACIÓN)
Gestiona las alianzas externas

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 45

Se han establecido relaciones con otras instituciones públicas, asociaciones culturales y empresas privadas con las que acuerda colaboraciones en distintas áreas y a distinto nivel y se han firmado acuerdos estratégicos de colaboración bajo la forma de Convenios. Es necesario establecer una política de alianzas internas (que minimicen la burocracia en la relación con otras unidades de la Diputación mediante la coordinación Director del Área/Interventor/Secretario/Tesorero) y externas que después de su evaluación contribuya a la mejora continua y a una preocupación por la situación laboral y la formación de los técnicos de cultura de los ayuntamientos.

Subcriterio: 4b. (RECURSOS)
Gestión de los recursos económicos y financieros

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 30

En principio se disponen de los recursos económicos para el desarrollo de las actividades, sin embargo, no permiten mantener una planificación consistente, lo que evidencia la necesidad de estabilizar de este tipo de recursos y la utilización de vías alternativas de financiación.

Subcriterio: 4c. (BIENES MATERIALES)
Gestión de los edificios, equipos y materiales

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25

Se han mejorado las instalaciones necesarias para el desarrollo de las funciones, habiéndose realizado un plan de renovación de equipos. Además, existe un plan mantenimiento correctivo (se arreglan las averías), existiendo una preocupación por los temas medioambientales y reducción de los consumos de materiales. Aunque se han realizado diversos cambios de ubicación, todavía se perciben algunos problemas de espacios.

*Subcriterio: 4d. (I + D)
Gestión de la tecnología*

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 45

Los recursos informáticos disponibles son adecuados ya que se ha realizado un amplio plan de renovación de la tecnología al servicio de la gestión cultural sustituyendo equipos técnicos informáticos obsoletos por otros más avanzados y con reducción de gasto de material fungible, aunque no en todos los puestos y sin relación con su bajo rendimiento, pero siguen produciéndose fallos en las redes informáticas.

*Subcriterio: 4e. (BIENES INMATERIALES)
Gestión de la información y el conocimiento*

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 35

Aunque se utiliza la información para la mejora de la gestión, no hay un proceso estructurado de recogida y gestión de la misma, ni tampoco de las necesidades de información y conocimiento de los distintos agentes, por lo que se hace necesario automatizar los sistemas de obtención de datos estadísticos y rebajar los tiempos de entrega de los mismos a usuarios internos y externos.

Si bien existe buena disposición a suministrar las informaciones solicitadas por parte de otras unidades, es necesario implantar mejores sistemas de acceso y gestión a través de Internet y mejorar la web para que cumpla con los estándares de accesibilidad y de comunicación.

. El conocimiento está en las personas y no en la organización, por lo que deben de desarrollarse actividades que favorezcan la gestión del conocimiento. Por otro lado deben de sustituirse los procesos documentales realizados en papel por otros electrónicos e implantar la administración electrónica.

CRITERIO 5: PROCESOS

Definición: *Las Unidades Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.*

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

La puntuación global de este criterio es de 24,9 puntos.

La gestión de la Área de Cultura de en este criterio es incipiente y, todavía, no ha conseguido introducir la cultura de los procesos en un contexto estanco y procedimental, por lo que a la hora de evaluar el criterio de procesos, no puede quedar reflejado un avance en la implantación de un sistema de gestión, que es a la postre lo que pretende la arquitectura de los procesos clave, aunque se conocen muy bien los pasos de cada actividad. Este comienzo supone un avance en muchos ámbitos mejorando sustancialmente la eficacia y la eficiencia de diversas actividades, especialmente al introducir sistemas informáticos que han beneficiado tanto a usuarios como a clientes.

De este modo, aunque se iniciado una estrategias de desarrollo de la gestión por procesos en los ámbitos de gestión, aun es preciso desarrollar la cultura de procesos en la personas, ya que el responsable de un proceso determinado es, así mismo, responsable de la mejora continua del mismo; lo que requiere una mayor visión sistémica de la gestión de la Diputación y una asunción de responsabilidades sobre los procesos y su mejora requiere así como una mayor interrelación de unos departamentos con otros como partes de un todo encaminados al mismo fin. Lo que sí se ha conseguido claramente es una sensibilización profunda sobre los clientes últimos como los principales beneficiarios de los servicios establecidos. No obstante, el conocimiento de las necesidades de los clientes es, sobre todo, de carácter informal o se adquiere de forma no planificada.

La falta de un análisis riguroso de los procesos, así como la escasez de indicadores de resultados de los mismos dificultan la mejora e innovación en los procesos focalizada a la satisfacción de los usuarios.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:**PUNTOS FUERTES**

- Existen las líneas de acción que se encuentran definidas y en algunos casos documentadas, realizándose de revisiones en alguna de ellas
- Existen algunos indicadores y medidas (si bien existen dispersión en función de las áreas)
- Comunicación fluida con algunos de los clientes
- Se cuida la calidad de los productos y servicios pensando en los clientes

AREAS DE MEJORA:

- Tener claro la misión y visión así como quienes son los clientes, sus necesidades y expectativas
- Sistema de garantía de calidad del Área comenzando por el mapa de procesos y los objetivos de cada uno de ellos, así como un sistema de gestión documental y un sistema de información para su seguimiento
- Deben de adecuarse las relaciones con otras unidades de la Diputación al cumplimiento de los objetivos del Área (por ejemplo con Administración)
- Implementar un procedimiento para evitar los problemas de modificación de las necesidades iniciales previstas para los clientes
- Plantear la necesidad de la formación adecuada en metodologías de gestión de procesos
- Establecer un procedimiento para medir la eficacia y eficiencia de los sistemas de relación y comunicación con los clientes

Subcriterio: 5a***Diseño y gestión sistemática de los procesos*****VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 18**

Se tienen identificados los servicios pero no los procesos claves para conseguir los objetivos. La organización dispone de las herramientas necesarias para la puesta en práctica de los procesos y planificar los objetivos. En algunos procesos del Área, están definidas las fases del proceso, pero no todas ellas están documentadas y sería conveniente identificar los procesos y diseñar un sistema que los gestione y mejore.

No ha quedado evidenciado el despliegue de los procesos a todas las unidades con lo que debe mejorarse la aplicación sistemática de la gestión por procesos con el establecimiento de indicadores.

Subcriterio: 5b (MEJORA E INNOVACIÓN DE PROCESOS)***Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a cliente y otros grupos de interés, generando mayor valor*****VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 25**

Existe un proceso deficiente de recogida e identificación de oportunidades de mejora, ya que a pesar de que se han presentado conclusiones y propuestas de mejora tendentes a paliar las desviaciones que se producen en el proceso de diseño-ejecución y resultado final de las actividades, no se ha evidenciado la repercusión en las sucesivas planificaciones.

Cuando se introducen cambios, aunque se comunican, no se mide de manera efectiva si se han alcanzado los resultados previstos como consecuencias de los mismos. Debe incrementarse la relación con los otros grupos de interés.

Subcriterio: 5c (PRODUCTOS Y SERVICIOS)

Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 11

El diseño de las actividades se realiza, en principio, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los técnicos de cultura, de los ciudadanos y de las directrices de los responsables de la Diputación, sin que haya quedado evidenciado el análisis sistemático de las mismas ya que sería conveniente tener en cuenta las particularidades de cada ayuntamiento o comarca, tanto en la programación como en las características de la cartelería y en la distribución temporal de las actividades, entre otros aspectos a considerar.

Subcriterio: 5d (PRODUCTOS Y SERVICIOS)

Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 15

No existe un procedimiento sistemático que garantice la prestación de los servicios de acuerdo con el diseño y desarrollo planificado ni se mide su efectividad, siendo conveniente respetar las actividades programadas. Es necesario desarrollar actuaciones que permitan minimizar las desviaciones y los errores o subsanarlos cuando se produzcan.

Subcriterio: 5e (ENFOQUE A CLIENTES)

Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 22

Existen algunas encuestas de satisfacción, pero no se tramitan de forma sistemática ni se utiliza su información en la mejora permanente de las actividades, con lo que deben establecerse grupos de trabajo con los técnicos de cultura de los ayuntamientos que permitan una mejora de la gestión de las relaciones con los clientes. No obstante, cabe destacar que los usuarios han mostrado un buen grado de satisfacción en sus relaciones con el personal del Área.

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Qué logros está obteniendo el Área de Cultura de la Diputación en relación con sus clientes externos:

Definición: *Las Unidades Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.*

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

La puntuación en este apartado es de 17 puntos

El resultado es coherente con la puntuación obtenida en los agentes facilitadores, resaltando la necesidad de sistematizar la recepción de la percepción de los usuarios del Área y la sistemática de su posterior análisis.

En los tres criterios de resultados referentes a: los clientes, las personas y la sociedad siempre se establece un mismo esquema.

Hay escasos datos de cómo perciben la labor del Área dichos grupos (medidas de percepción), y también son escasos los datos que nos indiquen la eficacia y eficiencia de las acciones concretas respecto a esos grupos (indicadores de rendimiento). Es evidente que cuanto más consistentes sean los indicadores de rendimiento, mejores serán los indicadores de percepción. Para ello, el Modelo nos exige la misma sistemática:

- Sistemática en la recogida de datos
- Analizar las tendencias de estos datos en el tiempo
- Ámbito de comparación de estos datos con otras unidades de la Diputación u otras instituciones
- Relevancia respecto a los objetivos que se pretenden alcanzar
- Relación causa-efecto entre las acciones que se toman y los resultados

Todo este análisis debe ser tenido en cuenta para la toma de decisiones, para a la rendición de cuentas y para la realización de las propuestas de mejora. Estas mejoras deben de ser realistas.

Todavía no hay datos comparables del Área evaluada con otras unidades de la Diputación de Cádiz ni con otras Diputaciones.

Sería deseable tener una conciencia más clara de la relación causa-efecto en los pocos indicadores de rendimiento establecidos y en las mejoras establecidas en las diversas actividades.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:

Informe validación / evaluación externa.**PUNTOS FUERTES:**

- Grado de satisfacción de las personas entrevistadas con el trato, la disponibilidad, la información suministrada y la cercanía del personal del Área de Cultura.
- Hay una atención muy directa telefónica y por correo electrónico, que han permitido mejorar la comunicación
- Se han realizado algunos cuestionarios de satisfacción de diferentes actividades, pero no se han presentado análisis sistemáticos de los mismos

AREAS DE MEJORA:

- Sistematizar la recogida de información de clientes que permita medir la satisfacción y establecer indicadores que, a través de las oportunas acciones, verifiquen la consecución de objetivos
- Normalizar los cuestionarios y entrevistas de satisfacción de los destinatarios finales en colaboración con los técnicos de los ayuntamientos
- Establecer canales claros y directos de quejas y sugerencias
- Establecer mecanismos permitan conocer la satisfacción de los clientes de otros servicios y organismos similares

Subcriterio: 6a (OPINIÓN DE CLIENTES)
Medidas de percepción

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 6

Las medidas de percepción (encuestas) de cliente se realizan de manera no sistemática, y aunque se ha comentado la existencia de un buen grado de satisfacción con el trato recibido y la disposición del personal Área hacia los diferentes usuarios, no se dispone de información relevante que permita determinar unas tendencias positivas en el grado de satisfacción, ni cumplimiento de los objetivos previstos en la prestación de servicio del Área. Tampoco resulta posible determinar la existencia de una relación causal ni conocer si los resultados superen a obtenidos en otras unidades y/o Diputaciones.

Subcriterio: 6b (MEDICIONES OBJETIVAS)
Indicadores de rendimiento

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 2,5

No se han evidenciado indicadores de rendimiento sobre los resultados de los clientes, a pesar de su grado de satisfacción, por lo que no se dispone de información relevante que permita determinar claramente unas tendencias positivas en los indicadores de satisfacción, ni cumplimiento de los objetivos previstos en la prestación de estos servicios, así como, poder determinar la existencia de una relación causal y que los resultados superen a obtenidos en otras unidades.

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Qué logros está alcanzando el Área de Cultura en relación con las personas que la integran.

Definición: *Las Unidades Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.*

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

Los resultados globales del criterio Resultados en las personas son de 7,6 puntos.

No existen todavía datos consistentes de percepción de la satisfacción del personal recogidos a través de encuestas anuales de clima laboral u otros medios, salvo las opiniones recogidas como consecuencia de este proceso de evaluación y, por lo tanto, son también deficientes los análisis, comparaciones e indicadores de rendimiento.

Sin embargo, hay que hacer notar que la mayoría de las personas se sienten satisfechas de pertenecer al equipo humano del Área, sin que ello suponga la necesidad de realizar esfuerzos en connexionar a todo el personal del Área, ya que se ha duplicado la plantilla en los últimos cuatro años. Se han mejorado las condiciones laborales de infraestructuras, si bien se percibe una falta de espacios para la realización de las actividades.

En cualquier caso, hay una percepción de satisfacción que se traduce en una implicación con las funciones que se realizan y que son reconocidas por los clientes y por otras unidades de la Diputación.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:
PUNTOS FUERTES:

- Satisfacción de las personas que trabajan en el Área. No se cambiarían a otro
- Se ha valorado positivamente por los usuarios y por las personas el cambio que se ha producido en la forma de gestionar
- Se han mejorado las condiciones laborales de infraestructuras (edificio, mobiliario, luz, equipos informáticos...), si bien se percibe una falta de espacios para la realización de las actividades
- Se ha potenciado el trabajo en equipo lo que favorece la comunicación y un buen ambiente de trabajo, ya que se valora favorablemente el nuevo estilo de dirección
- Existencia de programas de formación para el personal de la Diputación

AREAS DE MEJORA:

- Realizar una encuesta sobre clima laboral y satisfacción
- Mejorar la coordinación y comunicación internas con todo el personal, ya que algunos colectivos no tienen acceso a las nuevas tecnologías que permita informar de todos los cambios y de las variaciones que se produzcan
- Mejorar los sistemas de reconocimiento y que contribuyan a incrementar la implicación del personal.
- Conseguir una mayor implicación del personal en los programas de formación, sobre todo en los específicos
- Realizar de forma sistemática medidas acerca de:
 - Rendimiento: competencia requerida respecto a la disponible, productividad, efectividad de la formación y el desarrollo para cumplir objetivos, etc.
 - Motivación e implicación: implicación en equipos de mejora, participación en mecanismos de sugerencias, niveles de formación y desarrollo, medidas de las ventajas del trabajo en equipo, reconocimiento de los individuos y de los equipos, índice de respuesta a las encuestas al personal, etc.
 - Servicios que la organización proporciona al personal: efectividad de la comunicación, rapidez de respuesta a preguntas planteadas, evaluación de la formación, etc.

Subcriterio: 7a (OPINIÓN DE LAS PERSONAS)*Medidas de percepción (Percepciones subjetivas, lo que el empleado siente):***VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 6**

No se identifica ni se mide en el Área el grado de satisfacción de los diferentes grupos de empleados respecto a aquellos aspectos que les son más significativos, así como tampoco el nivel de satisfacción global en su esfera de influencia. Sin embargo, se ha manifestado la satisfacción de su personal, con los recursos materiales y algunas actividades de formación de la Diputación de Cádiz. En ocasiones, existen quejas sobre el sistema de comunicación interno.

No ha sido posible determinar tendencias, relaciones causales ni cumplimiento de objetivos, ni comparar los índices de percepción de las personas del Área con los de otras unidades de la propia Diputación o con unidades organizativas similares o de otras Diputaciones.

Subcriterio: 7b (MEDICIONES OBJETIVAS)*Indicadores de rendimiento (Indicadores objetivos indirectos, tales como índices de absentismo, formación impartida, etc.)***VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 2,5**

No tiene sistematizada la recogida de información sobre los indicadores de rendimiento, que muestran la satisfacción de los empleados. Aunque pueden existir sistemas que permitirían la elaboración de estos indicadores (control de presencia, control horario, asistencia a actividades de formación, etc.) la información no se analiza posteriormente.

Se ha verificado la participación del personal en el programa de formación de la Diputación y en algunos cursos específicos, dada las características específicas del Área, aunque predomina la autoformación en los puestos técnicos, ya que esa participación descansa en la voluntariedad personal y no se evalúa a posteriori.

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Qué logros está alcanzando el Área de Cultura en la sociedad, a nivel provincial, nacional e internacional (según resulte pertinente).

Definición: *Las Unidades Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad. La Diputación tiene definida una Visión del lugar que desearía ocupar en la sociedad y de las implicaciones que esto conlleva.*

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

Los resultados globales de este Criterio son de 13,8 puntos.

Conviene precisar que no es fácil analizar este criterio en organizaciones como la Diputación, ya que en la mayoría de las ocasiones los destinatarios de las actuaciones del Área es la propia Sociedad. Existen relaciones cada vez más habituales del Área de Cultura con los agentes sociales, tales como asociaciones y colectivos, organismos públicos, medios de comunicación, y público en general, de tal modo que se está consiguiendo una presencia más real y efectiva en la Sociedad de la provincia de Cádiz.

El Área no tiene determinada de manera explícita la imagen que se desea transmitir y conseguir y, por tanto, no tiene una valoración exacta de los medios necesarios para satisfacer las expectativas de la Sociedad, si bien éstas cada vez son mayores.

Seguramente existen algunos indicadores de rendimiento que reflejan la relación causa efecto con respecto a la Sociedad lo que se traduce en una importante repercusión en la misma como se deduce de las apariciones en prensa. Las medidas de percepción del conocimiento, valoración y opinión que la Sociedad tiene de las actividades desarrolladas por el Área no están del todo sistematizadas y es difícil encontrar referencia en organizaciones similares, lo cual dificulta su comparación.

Es evidente que en este criterio podrían recopilarse muchos más datos de percepción e indicadores de rendimiento, porque el reconocimiento de la Sociedad y la Diputación de su mutua interacción debe de ser alto.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:**PUNTOS FUERTES:**

- Existencia de canales de comunicación (web, Revista Rivadavia, Correos electrónicos...) que sirven constantemente de toma del pulso social y de la incidencia de las actuaciones que se hacen
- Realización de investigaciones sobre impacto económico y social de los programas culturales.
- La realización de encuestas de satisfacción en varias de las actividades realizadas. Análisis y desarrollo para su aplicación de sistemas de indicadores
- Reciclado de papel
- Presencia constante en los medios de comunicación, con una imagen positiva en la casi totalidad de los casos.

AREAS DE MEJORA:

- Establecer un programa de optimización de recursos en cuanto a reciclado de material, consumo de material y gasto energético, respeto del medio natural y de los valores sociales.
- A través de la colaboración con otros órganos de la Diputación, evaluar el impacto de las acciones que llevan a cabo las diversas Unidades en la Sociedad que permita medir la satisfacción y establecer indicadores que, a través de las oportunas acciones, verifique la consecución de objetivos y establezca comparaciones, especialmente en el Área de Cultura.

Subcriterio: 8a (OPINIÓN DE LA SOCIEDAD)
Medidas de percepción

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 3,75

No se han contemplado acciones sistemáticas para preservar el medio ambiente, si bien, se realiza el reciclado del papel.

No se identifica y mide en el Área el nivel de percepción que tiene la Sociedad respecto a aquellos aspectos de especial sensibilidad social en su esfera de influencia. Por lo tanto, no ha sido posible determinar tendencias, relaciones causales ni cumplimiento de objetivos, ni se comparan los índices de percepción social del Área de Cultura con los de otras unidades de la propia Diputación o con unidades organizativas de otras Diputaciones u organismos.

Subcriterio: 8b (MEDICIONES OBJETIVAS)
Indicadores de rendimiento (Impacto sobre el nivel de empleo, contribuciones económicas o de otro tipo a actividades sociales, etc.)

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 18,75

No existen sistemas estructurados que permitan la recogida de información sobre los aspectos relacionados con este tipo de indicadores de rendimiento, aunque como se ha comentado se ha incrementado considerablemente su plantilla y las subvenciones que se conceden y se distribuyen entre los municipios de la provincia. En ocasiones el Área por sí sola no tiene capacidad para llevar a cabo este tipo de estudios. Pero sin duda, el resultado de las actividades realizadas por el Área de Cultura tiene una repercusión tangible en las poblaciones de la provincia de Cádiz.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE

Qué está alcanzando el Área de Cultura con relación al rendimiento planificado.

Definición: *Las Unidades Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia. Las mediciones pueden ser tanto económicas como de cualquier otro tipo, como por ejemplo los que se establezcan en los indicadores de los procesos críticos de la Unidad Organizativa, resultados académicos, número de publicaciones, resultados de investigación, etc.*

COMENTARIO GLOBAL SOBRE EL CRITERIO:

Los resultados globales de este criterio son los más elevados, obteniendo 26,3 puntos.

Se ha producido una mejora en los servicios prestados por el Área y en su capacidad económica. Se ha mejorado económicamente con un aumento progresivo del presupuesto y en la calidad y cantidad de actividades que se ofrecen a la población. Se ha potenciado y reforzado el Área con el interés de adecuarla a los objetivos estratégicos. De igual forma se cumplen los objetivos fijados, aunque no se comparan los resultados obtenidos con los de otras instituciones similares con el fin de fijar niveles de referencia para los objetivos propios ni se han detectado evidencias de que constituyan la base para la mejora y la toma de decisiones de gestión. A pesar de que en las memorias se describen propuestas de mejoras para el siguiente ejercicio, éstas no siempre se implementan.

Sería importante hacer hincapié en los indicadores de los procesos, de los recursos y de la gestión del conocimiento, porque éstos serán seguramente los que marquen a medio plazo las diferencias competitivas. Es necesario desarrollar un sistema estructurado e integral de información que permita el seguimiento de los resultados claves de la Diputación y del Área de Cultura.

PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA PRIORITARIAS:**PUNTOS FUERTES:**

- Cumplimiento del presupuesto
- Cumplimiento de los objetivos marcados para el Área
- Memoria anual de las actividades realizadas en los últimos años
- El Área presenta tendencias positivas anuales en algunas de las actividades que realiza

ÁREAS DE MEJORA:

- Establecer un sistema de indicadores vinculado al mapa de procesos (o a los compromisos establecidos en una carta de servicios que pueda elaborarse) y al conjunto de actividades que facilite el seguimiento de los objetivos, acciones y constituya la base de las decisiones de gestión y de la mejora continua
- Desarrollar un sistema estructurado e integral de información que permita el seguimiento de los resultados claves de la Diputación y del Área, en colaboración con los técnicos de los ayuntamientos
- Mejorar la difusión de los resultados de las distintas actividades de Área, incluso dentro de la Diputación

Subcriterio: 9ª (RESULTADOS)
Resultados Clave del Rendimiento de la Organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 7,5

Aunque en el Área se miden sus principales resultados, presupuestos, plazos, etc. no se hace presenta ningún análisis sistemático, ni se perciben consecuencias de los datos obtenidos, sobre todo de las desviaciones que se producen en las ejecuciones de las distintas actuaciones, a pesar de que en las memorias se describen propuestas de mejoras para el siguiente ejercicio, éstas no siempre se implementan.

Subcriterio: 9b (INDICADORES)
Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización

VALIDACIÓN DE LA PUNTUACIÓN: 10

Los indicadores económicos (como puede verse en el informe económico 2006-2008) y no económicos muestran una evolución favorable del nivel de éxito y el rendimiento de la Fundación Provincial de Cultura, pero no se han establecido mediciones para todos los procesos ni tampoco hay indicadores para todos ellos y no ha sido posible determinar tendencias, relaciones causales, ni cumplimiento de objetivos; tampoco se comparan los indicadores del Área con los de otras Unidades y de otras Diputaciones.

Si bien se ha podido determinar la existencia de datos sobre el grado de ejecución de las diferentes actuaciones.

***PRIORIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE MEJORA A CRITERIO DEL EQUIPO
EVALUADOR:***

El Comité Externo después de la revisión de las evidencias y analizado la situación del Área de Cultura evaluada aconseja que se acometan preferentemente las áreas de mejora siguientes.

- 1.- Plan Estratégico u operativo del Área de Cultura que permita y facilite el despliegue de las políticas de la Diputación de Cádiz en el ámbito de la cultura.
- 2.- Planes de actuación del Área que se desplieguen dentro de las Fundaciones y servicios mediante un esquema de procesos claves que contengan, objetivos, actuaciones, recursos necesarios, responsables e indicadores de rendimiento y de satisfacción, y además facilite:
 - a) el cumplimiento de los objetivos pactados otras Áreas
 - b) la determinación de tendencias
 - c) la comparación, tanto interna como externa
- 3.- Sistematización (de manera centralizada y homogénea, a nivel de la Diputación) de las herramientas de recogida de percepción y satisfacción de clientes, personas y la sociedad, así como de la elaboración de informes derivados de las mismas.
- 4.- Establecimiento de un sistema de comunicación eficaz y un sistema de reconocimiento de las personas del Área que contribuya a una mayor implicación de las mismas en proyectos de mejora continua que incrementen la satisfacción de los diferentes usuarios.
- 5.- Fomentar en mayor medida las relaciones con los técnicos de los ayuntamientos, como uno de los principales aliados/clientes.