



PLAN DE CALIDAD

**El compromiso por una
Cultura para la excelencia**

Modelo EFQM

INFORME DE AUTOEVALUACIÓN

UNIDAD/SERVICIO:
ÁREA DE CULTURA DIPUTACIÓN DE CÁDIZ

PLAN DE CALIDAD. Modelo EFQM
INFORME DE AUTOEVALUACIÓN
CUESTIONARIO PERFIL V4.0

Antonio L. Rodríguez Cabañas
Fecha de finalización 10 de abril de 2008

Plaza de San Antonio 3
Cádiz 11001
Telf. 956224722 fax. 956211269
direccion.cultura@dipucadiz.es
www.cadizcultura.es

Índice

1. Datos Generales de la Autoevaluación	5
1.1. Cronograma	
1.2. Introducción	
1.3. El modelo EFQM	
1.4. Contexto institucional	
2. Datos Generales del Servicio o Unidad	12
2.1.1. Misión, Visión, Valores, Objetivos	
2.1.2. Antecedentes	
2.1.3. Plan de actuación 2004-2011	
2.1.4. Instalaciones y equipamientos	
2.1.5. Personal	
2.1.6. Clientes	
2.1.7. Presupuestos y relaciones con la Diputación	
2.1.8. Productos y servicios	
3. Evidencias	23
4. Información Numérica y Gráfica sobre la Autoevaluación	24
4.1. Criterios agentes facilitadores	
4.2. Criterios resultados	
4.3. Puntuación final	
4.4. Puntuación por criterios	
4.5. Respuestas evaluadores	
5. Criterio 1. Liderazgo	28
5.1 Subcriterio 1 A Guías de actuación	
5.2 Subcriterio 1 B Implicación interna	
5.3 Subcriterio 1 C Implicación externa	
5.4 Subcriterio 1 D Comportamiento	
5.5 Subcriterio 1 E Gestión del cambio	
5.6 Listado de evidencias	
6. Criterio 2. Política y Estrategia	33
6.1. Subcriterio 2 A Grupos de interés	
6.2. Subcriterio 2 B Aprovechamiento de la información	
6.3. Subcriterio 2 C Planificación estratégica	
6.4. Subcriterio 2 D Comunicación y despliegue	
6.5. Listado de evidencias	
7. Criterio 3. Personas	36
7.1. Subcriterio 3 A Gestión de personal	
7.2. Subcriterio 3 B Capacidades y competencias	
7.3. Subcriterio 3 C Involucración activa	
7.4. Subcriterio 3 D Comunicación	
7.5. Subcriterio 3 E Compensación	
7.6. Listado de evidencias	
8. Criterio 4. Alianzas y Recursos	40
8.1. Subcriterio 4 A Cooperación y asociación	
8.2. Subcriterio 4 B Recursos	

8.3.	Subcriterio 4 C Bienes materiales	
8.4.	Subcriterio 4 D I + D	
8.5.	Subcriterio 4 E Bienes inmateriales	
8.6.	Listado de evidencias	
9.	Criterio 5. Procesos	46
9.1.	Subcriterio 5 A	
9.2.	Subcriterio 5 B Mejora e innovación de procesos	
9.3.	Subcriterio 5 C Productos y servicios	
9.4.	Subcriterio 5 D Productos y servicios	
9.5.	Subcriterio 5 E Enfoque a clientes	
9.6.	Listado de evidencias	
10.	Criterio 6. Resultados en los Clientes	50
10.1.	Subcriterio 6 A Opinión de clientes	
10.2.	Subcriterio 6 B Mediciones Objetivas	
10.3.	Listado de evidencias	
11.	Criterio 7. Resultados en las Personas	52
11.1.	Subcriterio 7 A Opinión de las personas	
11.2.	Subcriterio 7 B Mediciones objetivas	
11.3.	Listado de evidencias	
12.	Criterio 8. Resultados en la Sociedad	54
12.1.	Subcriterio 8 A Opinión de la sociedad	
12.2.	Subcriterio 8 B Mediciones Objetivas	
12.3.	Listado de evidencias	
13.	Criterio 9. Resultados Clave	56
13.1.	Subcriterio 9 A Resultados	
13.2.	Subcriterio 9 B Indicadores	
13.3.	Listado de evidencias	

1. DATOS GENERALES DE LA AUTOEVALUACIÓN

Unidad o Servicio evaluado: **ÁREA DE CULTURA**

Fecha comienzo evaluación: **octubre 2007**

Fecha de finalización: **abril 2008**

Equipo evaluador:

Coordinador / Presidente:

ANTONIO L. RODRÍGUEZ CABAÑAS (nº 2).

Director.

E-mail: arcabanas@dipucadiz.es

Evaluadores:

AGUSTÍN ALMAGRO BLÁZQUEZ (nº 1).

Anterior Vicedirector y actual Director del Área de Educación.

E-mail: almagrob@dipucadiz.es

JOSÉ LUIS ROMERO SÁNCHEZ (nº 8).

Jefe del Servicio de Archivo y Publicaciones.

E-mail: jlromero@dipucadiz.es

ELENA HEREDIA PAVÓN (nº 3).

Jefa de Servicio Artes Escénicas y programas de igualdad.

E-mail: eheredia@dipucadiz.es

AMAYA PEDRERO SANTOS (nº 4).

Bibliotecaria. Responsable de los planes de Digitalización.

E-mail: apedrero@dipucadiz.es

VERÓNICA RIVAS SERRANO (nº 6).

Coordinadora Plan de Cooperación

E-mail: vrivas@dipucadiz.es

RAFAEL BALIÑA DÍAZ (nº 7).

Jefe del Departamento de Cooperación Cultural

E-Mail: rbalina@dipucadiz.es

CATALINA CORONADO GUERRERO (nº 5).

Jefa del Departamento de Administración

E-mail: coronado@dipucadiz.es

1.1. CRONOGRAMA



1.2. INTRODUCCIÓN

El Área de Cultura de la Diputación de Cádiz se planteó para esta legislatura (2007-2011) como objetivo prioritario, y como paso previo a la adopción de un plan estratégico, la aplicación de un plan de calidad, para conseguir servicios y políticas que nos situaran en el camino de la excelencia.

Nos planteábamos este desafío para favorecer la gestión integral, competitiva, participativa, tanto interna como externa, transparente, basada en la eficacia, la eficiencia y persiguiendo una cultura de la Excelencia, equiparable y comparable a otras organizaciones líderes.

Adoptamos el modelo EFQM de Excelencia pues éste permite a las organizaciones actuar de una forma flexible y práctica; permite la realización de un diagnóstico de las actividades de gestión en todos los ámbitos de la organización para que, posteriormente, podamos establecer:

- Planes ordenados con metodología, que permitan abordar áreas de mejora donde fuera necesario.
- Planes para potenciar los aspectos importantes o puntos fuertes, que han permitido que la organización llegara a la situación actual.

La aplicación del modelo EFQM nos permitirá radiografiar el estado de nuestra organización, detectar sus áreas de mejora y sus puntos fuertes, mediante la elaboración posterior de:

- a) planes de mejora,
- b) la identificación de nuestro mapa de procesos,
- c) el establecimiento de las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades
- d) la elaboración de un plan estratégico provincial que marque los objetivos claros a abordar en los servicios y en las políticas culturales, en sintonía con los criterios y las recomendaciones de la Agenda 21 de la Cultura.

El Área de Cultura de la Diputación de Cádiz se ha embarcado, por tanto, en un proyecto de reconocimiento dentro de los estándares de la Excelencia Europea, para propiciar la mejora de las políticas culturales en la provincia y para ser distinguida conforme vaya alcanzando los objetivos estratégicos marcados. Este sistema de reconocimiento nos otorgará:

- 1) Prestigio, pues sólo se reconocen a las organizaciones realmente excelentes en su gestión y que cumplen con los requisitos que exige el modelo.
- 2) Seguridad y profesionalidad, porque los agentes y el personal que

intervienen e interactúan con las organizaciones están cualificados al máximo nivel.

Hemos adoptado el compromiso hacia la excelencia y para ello hemos establecido un acuerdo con la Universidad de Cádiz, con su Departamento de Evaluación y Calidad, para proceder a la aplicación del modelo EFQM, el adoptado en toda Europa para evaluar y certificar la calidad de las organizaciones.

Dos motivos principales nos han animado para embarcarnos en este proyecto: primero, la identificación de una necesidad de mejorar continuamente nuestra gestión y, segundo, ser reconocidas externa e internamente por nuestras buenas prácticas y buena forma de gestionar.

El trabajo no será fácil, y ya en el primer proceso de autoevaluación lo hemos podido comprobar. Incluso éramos conscientes de los peligros y riesgos que conllevaba adoptar este compromiso. Pero como administración pública, que además actúa en un campo tan necesario, participativo, interesante y creativo como es el de la cultura, debíamos adoptar el camino hacia esa excelencia que repercutiera en la satisfacción de nuestros clientes e interactuara sobre la propia gestión.

Necesitaremos el esfuerzo, la dedicación y la participación de todos para llegar a buen puerto. Pero, la necesidad y el deseo de conseguir los objetivos marcados nos empujará a trabajar conjuntamente con el claro horizonte de la mejora de los servicios y las políticas culturales en la provincia de Cádiz.

Un primer paso para realizar la difícil tarea de desarrollar un proceso de autoevaluación fue la de seleccionar un comité de personas no muy numeroso, que fuera representativo y que tuviera información e implicación suficiente para encarar esta primera fase. Desde la Dirección consideramos que en este Comité podían estar muchas personas de la organización, y todas podrían ser válidas, pero había que restringir el número. Fue difícil la elección y previamente establecimos una serie de rasgos que debían servir para conformar un perfil básico: el comité debía componerlo un número equilibrado de mujeres y de hombres; tendrían que ser personas con experiencia en la organización, pero también incluir a algunas de las incorporaciones más recientes; y además tendríamos que cubrir los ámbitos esenciales de la organización. Un rasgo también importante era el grado de responsabilidad e implicación, que valiera luego para liderar la implementación del plan de calidad. Salían muchos nombres que cumplían estos requisitos, pero al final seleccionamos este comité al que le exigimos la máxima dedicación y complicidad.

1.3. El modelo EFQM

La EFQM (European Foundation for Quality Management / Fundación Europea para la Gestión de Calidad) fue fundada en 1988 por los presidentes de las 14 mayores compañías europeas, con el apoyo de la Comisión Europea. Actualmente son miembros de esta fundación más de 600 organizaciones, desde multinacionales e importantes compañías nacionales, hasta universidades e institutos de investigación. La Fundación asume su papel como clave en el incremento de la eficacia y la eficiencia de las organizaciones europeas, reforzando la Calidad en todos los aspectos de sus actividades, así como estimulando y asistiendo el desarrollo de la mejora de la Calidad.

Como parte de este estímulo, la EFQM (una fundación localizada en Bélgica) otorga todos los años el Premio Europeo a la Calidad, utilizando como criterio de decisión el Modelo de Excelencia EFQM. Y establece distintas escalas en el camino hacia la calidad.

Este modelo es el más ampliamente utilizado en Europa, y el más aceptado, y se ha convertido en la base para la evaluación de las organizaciones y el método para la mejora en sus procesos y en sus relaciones con los empleados, los clientes, los aliados y los colectivos con los que se relaciona y opera la organización, procurando el incremento de su eficacia y eficiencia.

El modelo EFQM nos va a servir para promover un plan de mejora de nuestra organización, previa la evaluación de su funcionamiento. Parte de un planteamiento interesante, pues mide nuestra situación actual, nos compara respecto a otras organizaciones, nos posiciona con relación a nuestros planes, objetivos, clientes y expectativas. Aunque muchas de las cuestiones que se plantean las realizamos y a veces de forma muy satisfactoria, o con creces, detectamos que no las tenemos sistematizadas ni formalizadas. Independientemente de que faltan documentos básicos como es un plan estratégico en donde se defina claramente nuestra misión, la visión, los valores, la identificación de nuestros clientes, sus necesidades y expectativas, y fundamentalmente los objetivos generales y específicos, así como los procesos y las directrices para alcanzar esos objetivos marcados en los plazos temporales establecidos.

No se han realizado evaluaciones anteriores del área ni de la Diputación Provincial, por lo que somos pioneros en la puesta en marcha de políticas de calidad. Eso nos otorga un valor añadido, pero también supone un riesgo por la posibilidad de producirse un fracaso o frustración si no se alcanzan las expectativas creadas y no se obtienen los objetivos de mejora.

1.4. Contexto institucional

Al ser una organización administrativa, su composición, organización, competencias y funcionamiento están regulados por la legislación vigente: Constitución, Estatuto de Autonomía; Legislación de Régimen Local, Legislación administrativa, hacendística, etc..

Las Diputaciones Provinciales se configuran con la Constitución de 1812, también conocida como la Constitución de Cádiz. En ella se establece que el territorio se dividirá en provincias y que en cada provincia habrá una Diputación Provincial y un Jefe Superior Político que serán los responsables del gobierno y la administración de la provincia. Su estructura, competencias y funcionamiento ha ido evolucionando hasta nuestros días. Es a partir de la Constitución de 1978 cuando se define su configuración actual: Gobierno y Administración de los intereses provinciales; cooperación y asesoramiento de los municipios con menos recursos, estableciéndose un tramo poblacional para la actuación preferencial en aquellos de menos de 20.000 habitantes.

A raíz de la instauración de la democracia es cuando se definen las nuevas líneas de actuación y competencias de las Diputaciones, aunque como administración intermedia muchas veces no tiene muy claro cuál es su papel en el nuevo Estado de las autonomías. En cualquier caso, las Diputaciones son unas administraciones instrumentales que juegan un papel primordial en la gestión, en la cooperación y asesoramiento de muchos municipios que carecen de los medios necesarios y suficientes para ejercer sus competencias básicas y en la aplicación del principio de subsidiariedad.

2. DATOS GENERALES DEL SERVICIO O UNIDAD

El Área de Cultura de la Diputación Provincial de Cádiz es una de sus áreas políticas / administrativas. Está compuesta por tres grandes servicios con distinta configuración jurídico-administrativa. Un primer servicio es la Fundación Provincial de Cultura (FPC), organismo autónomo con personalidad jurídica propia; el segundo es el Patronato Manuel de Falla, constituido de la misma forma que el anterior; y por último, el Servicio de Archivo y Publicaciones, servicio con dependencia orgánica y funcional del Área de Cultura y perteneciente al organigrama propio de la Diputación.

Los dos primeros tienen autonomía en cuanto a competencias y funcionamiento y el tercero, sin embargo, es un servicio sin autonomía y sin personalidad jurídica dependiente directamente de la Diputación. Esto plantea algunas diferencias. Los dos primeros tienen sus propios órganos rectores: el Consejo Rector, formado por representantes de todas las formaciones políticas que componen la Diputación y máximo órgano de representación y decisión; el Presidente, que es el de la Diputación; la Vicepresidenta, que es la Diputada Delegada de Cultura; y el Director, nombrado por el Presidente. Tienen presupuestos propios y órganos administrativos de control, fiscalización, y de gestión: Secretario/a general; Interventor/a; Tesorero/a;

La configuración administrativa de la Fundación, como unidad administrativa más compleja es:

Presidente; Vicepresidenta; Director; Vicedirector; Secretaría de Dirección. Dos unidades transversales / horizontales dependientes de la Dirección: Unidad de Comunicación e Información; y Unidad de Evaluación y Calidad; y cuatro grandes departamentos horizontales: Departamento de Secretaría y Administración (con los puestos de Secretaría General; Interventor y Tesorera); Departamento de Cooperación Cultural (COCU); Departamento de Programas y Proyectos especiales; Departamento del Libro, Lectura, y Archivos. En otro escalón y dependiendo de estos Departamentos existen otras unidades verticales: Exposiciones; Audiovisuales; Música; Escénicas; Biblioteca; Observatorio cultural; Archivos.

El Patronato Manuel de Falla tiene una configuración política similar con su Consejo Rector, Presidente; Vicepresidenta y Director Gerente, estos cargos son ocupados por las mismas personas que en la FPC. La estructura administrativa es bastante menor puesto que el Patronato gestiona fundamentalmente la Orquesta Manuel de Falla (OMF) que es una agrupación musical variable en cuanto a composición, y no estable, puesto que no dispone de titular de la Orquesta en su dirección musical.

El Servicio de Archivo y Publicaciones depende orgánicamente de la Diputación, así como sus partidas presupuestarias, aunque desde la legislatura pasada está bastante coordinado funcionalmente con el resto de servicios del área, fundamentalmente con la FPC.

Ver organigrama actual y propuesta de organigrama en página 60.

2.1. Misión, visión, valores, objetivos:

2.1.1. Misión

El Área de Cultura de la Diputación de Cádiz es el instrumento de la administración provincial para fomentar, desarrollar, y cooperar con los ciudadanos y ciudadanas, las instituciones, entidades y colectivos sociales y con los municipios de la provincia en la consecución de una política cultural de calidad, estable, transversal, que promueva los valores de respeto por el patrimonio cultural y natural de nuestra provincia y fomente las manifestaciones artísticas y culturales, refuerce el tejido cultural y mejore los niveles educativos y culturales de la sociedad, dentro de la defensa de los valores democráticos, de igualdad, de solidaridad, de calidad, de innovación y de buenas prácticas. El área de Cultura es un motor de innovación y de progreso social.

2.1.2. Visión

Organización transparente y participativa que plantea acciones culturales de defensa y recuperación en los campos de las tradiciones y del patrimonio y a su vez plantea el apoyo a las tendencias innovadoras en el mundo de la cultura, dentro del respeto a los valores manifestados en su misión.

Debe entenderse como referencia de las organizaciones culturales en la provincia, ejerciendo su liderazgo en el diseño de una oferta cultural y educativa de calidad, facilitando el acceso de los ciudadanos a la misma y potenciando la creación emergente de los agentes culturales y de las iniciativas artísticas en el territorio. La cercanía a las personas, la atención a la diversidad y la apertura a la innovación y el futuro, el respeto y protección a nuestro patrimonio común, serán los ejes de su contribución al desarrollo cultural y al logro de una posición de excelencia para la provincia de Cádiz.

2.1.3. Valores

Promover los valores de respeto, protección, conservación, investigación, fomento y difusión del patrimonio cultural de la provincia, conformado por el patrimonio natural o espacio físico en el que se desarrolla nuestra actividad, el patrimonio histórico y las tradiciones que en él se han desarrollado; y la protección y el fomento de las nuevas manifestaciones culturales, especialmente los valores emergentes e innovadores. Todo ello unido a una serie de valores que deben servir de denominador común: respeto, solidaridad, igualdad, participación, transversalidad, transparencia, buenas prácticas, cooperación y calidad.

2.1.4. *Objetivos*

- 1) El fomento de los programas, actividades y la prestación de servicios dirigidos al desarrollo de la cultura en la provincia de Cádiz, especialmente en aquellos municipios de menos recursos, promoviendo una cultura para todos que garantice el acceso democrático a sus bienes y servicios, en sintonía con las recomendaciones y principios de la Agenda 21 de la Cultura.
- 2) Fomentar, coordinar y asistir a los equipamientos socioculturales de la provincia, potenciando espacios dignos para la convivencia.
- 3) Desarrollar y fomentar los valores culturales, cooperando, patrocinando, promoviendo, publicando y difundiendo cuantas acciones sean interesantes, y coordinando las actuaciones que, sobre este fin, lleven a cabo otras Administraciones en el ámbito de la provincia. Promover el dialogo, el intercambio y la cooperación con las redes culturales de nuestro entorno europeo, africano o iberoamericano.
- 4) Potenciar las acciones pedagógicas o educativas de la cultura: promoviendo una fuerte vinculación entre educación y cultura, favoreciendo el fortalecimiento de la sociedad mediante la defensa de los derechos culturales y situando la cultura y la educación en el centro de la acción ciudadana y política.
- 5) Proteger, revalorizar, resignificar y recuperar los elementos patrimoniales materiales e inmateriales para incorporarlos al proceso de construcción de las identidades, donde modernidad y tradición se interrelacionan, favoreciendo la puesta en valor de los valores culturales y su encuentro con los recursos demandados por la ciudadanía.
- 6) Potenciar y dinamizar la cultura como recurso para un desarrollo sostenible, adecuando las estrategias a las características distintivas de los recursos culturales, mediante sistemas planificados y en continua evaluación.
- 7) Fomentar la innovación creativa, la investigación, el conocimiento crítico y la aplicación de las nuevas tecnologías al desarrollo y la modernización de los productos y servicios culturales
- 8) Propiciar la formación de los profesionales de la gestión cultural y favorecer el tejido de profesionales, empresas y recursos culturales, implantando modelos de gestión cultural eficaces y específicos, desde la participación, la coordinación de los programas, la cooperación con las instituciones públicas y privadas, el fomento de la formación adecuada y el empleo de las tecnologías.

- 9) Mejorar las fórmulas democráticas de decisión y participación, desarrollando estrategias de cooperación y participación cultural, en un dialogo entre lo local y lo global, desde prácticas avaladas por una cultura participativa.
- 10) Promover espacios y presupuestos dignos para la cultura, potenciando prácticas culturales al servicio del diálogo y del progreso, desde la evidencia de la diversidad y la pluralidad cultural de la sociedad actual, que no puede ser pensada solo en función de la cultura tradicional y hegemónica.

2.2. Antecedentes

El área de Cultura de la Diputación se estructuró básicamente a través de un organismo autónomo a finales de los años 80. Se empleó esta técnica administrativa para solucionar un problema puntual como era el traslado del legado de Rafael Alberti desde Roma a España. Para ello se constituyó la Fundación Rafael Alberti en el año 1988 que se hizo cargo de los fondos del Legado Alberti y de gestionar la política cultural de la Diputación. Problemas posteriores, hizo que se rompieran los lazos de colaboración y se trasladara todo el Legado a El Puerto de Santa María, desapareciendo la vinculación del Área de Cultura con dicha Fundación.

Se creó entonces la Fundación Provincial de Cultura, en el año 1991, y en funcionamiento hasta la actualidad como eje vertebrador de la acción cultural de la Diputación en la Provincia, aunque como hemos señalado hay otros servicios que forman parte del Área.

2.3. Plan de actuación 2004-2011:

2.3.1. Plan 2004-2007

La legislatura anterior se inició en 2003 con un cambio de equipo de gobierno de la Diputación que se tradujo posteriormente en algunos cambios en los niveles directivos.

En 2004 se hace cargo del Área de Cultura y de la Fundación una nueva dirección, con un nuevo Director, Vicedirector y un nuevo Jefe de Servicio de Archivo y Publicaciones. Posteriormente se cambiaría también la gerencia del Patronato Manuel de Falla. Podemos decir, por tanto, que un nuevo periodo se planteó a nivel político y directivo.

Las líneas maestras fueron expuestas en una reunión de coordinación con los responsables técnicos del área celebrada en el colegio Institución Fernando Quiñones el día 9/03/2004

De forma resumida se planteó:

- Puesta en marcha del Observatorio de la Cultura (resultados positivos: mapas y estudios).
- Programa de Bibliotecas y Fomento de la Lectura (puesta en marcha del Bibliobús, de programas de fomento a la lectura, de premios y de mayor dotación de personal).
- Constitución de una marca, una nueva imagen corporativa (Cooperación Cultural: COCU: hambre y sed de cultura).
- Transversalidad y Coordinación de los programas (creación de comisiones de coordinación y elaboración de programas transversales).
- Desarrollo de los medios tecnológicos y de comunicación (reforma de página web y transformación en www.cadizcultura.es, mejora de la web aunque no suficientemente; creación de Departamento de Comunicación, mejora de la información y renovación del Boletín Rivadavia para convertirlo en una revista de información cultural, mejora de la red informática (intranet) y de los equipamientos tecnológicos y su uso –nuevos equipos informáticos avanzados, fotográficos y de digitalización-).
- Carta de Servicios (no realizada).
- Recuperación y refuerzo de la red de técnicos municipales (creación del COCU y mayor soporte presupuestario, formativo y de cooperación con los técnicos municipales, obteniéndose una mayor participación y mejor desarrollo de su trabajo).
- Potenciar la formación interna y externa (se han mejorado los cursos de formación y la participación en jornadas y encuentros de técnicos).
- Configurar una dinámica de trabajo horizontal no jerarquizada y participativa (mayor participación y coordinación, mayor transparencia en la información, reuniones periódicas sectoriales y generales).
- Mejorar las instalaciones y equipamientos (las instalaciones ha sido un verdadero talón de Aquiles, por traslados continuos y por reducción de espacios -biblioteca / centro de documentación; sala de audiovisuales; menores espacios para oficinas-. Éste es sin duda una de nuestras grandes debilidades: la falta de un espacio digno que contenga tanto una adecuada distribución de los servicios propios como también espacios para atender nuestra fuerte carga de atención pública; sin embargo, los equipamientos -técnicos, tecnológicos y mobiliario- se han mejorado).
- Rentabilizar nuestro trabajo para que llegue al mayor número de personas elevando la calidad de las actividades culturales que se generan en las localidades de la provincia (el binomio búsqueda de público / programación de calidad ha sido nuestra principal preocupación: más público para una mayor oferta de calidad. Para ello hemos creído necesario buscar la participación, la eficiencia, la implicación de todos los sectores posibles, la planificación y la evaluación, la aplicación de sistemas de calidad, y la transparencia mediante un compromiso claro con nuestros clientes y usuarios que

tenga como resultado la aprobación de una carta de servicios y la aplicación de las buenas prácticas).

Un programa ambicioso que se ha llevado a la práctica en casi su totalidad, gracias a la implicación de todo el personal del Área que ha entendido el beneficio y progreso social que produce su dedicación y empeño, a veces en unas condiciones adversas y sin la capacidad suficiente para la toma de decisiones.

2.3.2. *Plan 2007-2011*

Con la nueva legislatura renovamos el plan de actuación con nuevas propuestas (ver documento “Ideas para la legislatura”). En él se encuentran de forma muy esquemática las principales líneas de acción que refuerzan las anteriores o proponen otras nuevas.

Se plantea una serie de mejoras internas y de repercusión externa.

2.3.2.1. *Internas*

- Mejoras estructurales (búsqueda de la eficacia y eficiencia, reestructuración orgánica, racionalización de los recursos humanos, organización de los procesos, planificación por objetivos, coordinación transversal, reuniones sistemáticas, establecimiento de una agenda interna coordinada, mejora en la atención al público y en los tiempos de respuesta, información puntual, mejora de los canales de información y comunicación)

2.3.2.2. *Externas*

Promover una serie de líneas de acción, o acciones clave sobre los que desarrollar nuestra política cultural:

- Turismo y cultura
- Divulgación científica: ciencia y cultura
- Plan de equipamientos culturales municipales
- Desarrollo y perfeccionamiento del plan COCU
- Plan de servicios bibliotecarios municipales
- Plan de archivos municipales
- Favorecer nuestra participación y creación de redes europeas y programas europeos
- La calidad en la gestión: evaluación de los servicios y las políticas culturales
- La participación (políticos, técnicos y ciudadanos) en la gestión y en la planificación y evaluación. Puesta en marcha de la Agenda 21 de la Cultura
- Análisis y promoción de las empresas culturales
- La relación entre lo público y lo privado como dos formas de gestionar la cultura

- La alianza con la Universidad, como motor de, investigación, innovación y desarrollo: la investigación sobre nuevas formas de gestionar la cultura
- La formación de profesionales capaces
- La promoción de foros de participación y decisión
- La presencia de otras voces, de capas de la población a las que normalmente no atendemos o están desatendidas
- Establecimiento de nuevas fórmulas de codecisión participativa.
- Claridad y transparencia en la formulación de los servicios y programas
- La didáctica de la cultura
- El manual de buenas prácticas y la carta de servicios
- Transversalidad, coordinación y cooperación con otras áreas de Diputación y con otras Instituciones, Organismos y Entidades.
- Espacios dignos para la cultura: nueva sede para los servicios culturales
- Presupuesto digno: acerquemos el presupuesto a un porcentaje de calidad dentro de los presupuestos provinciales. Pongamos la base para que los recursos humanos, tecnológicos y económicos sirvan como motor de desarrollo y de fortalecimiento de la acción cultural pública y privada.

Y como objetivo genérico, que sirva de sostén a las políticas culturales futuras, promoveremos la búsqueda de la socialización de la cultura frente al elitismo cultural, dignificando las propuestas culturales y elevando su calidad.

Si logramos ponerlo todo en orden y siguiendo las propuestas del modelo EFQM, clarificamos nuestros procesos clave, identificamos bien nuestros clientes y sus necesidades y expectativas, y establecemos claramente nuestras Debilidades, Amenazas, Fortalezas, y Oportunidades, podremos plantear un plan estratégico para el Área de Cultura, que concrete y cuantifique nuestros objetivos a alcanzar en el medio plazo.

2.4. Instalaciones y equipamientos

Una de nuestras grandes debilidades ha sido el de las instalaciones, ofreciendo una casuística muy diversa que ha tenido como consecuencia una dispersión no conveniente de los distintos servicios del Área de Cultura. Actualmente estamos repartidos en tres lugares diferentes, que además compartimos con otros organismos.

Un edificio con sede en la Calle San José se comparte con el Consulado de Argentina. Allí se encuentra parte del Servicio de Archivo y Publicaciones en condiciones precarias pues debería disponer necesariamente de un almacén espacioso. También se encuentra allí la sede del Patronato Manuel de Falla, y los Departamentos del COCU y de Audiovisuales; de Escénicas; de Música; de

Exposiciones; el Observatorio. Ese edificio que estaba antes ocupado totalmente por la Fundación, por no tener el Consulado representación en Cádiz, dispone de una sala de exposiciones (Sala Rivadavia) dedicado al arte contemporáneo en su planta baja, que lleva funcionando de forma destacada desde el año 1991, aunque necesitada de mejoras fundamentalmente en su exterior.

El Consulado de Argentina volvió a instalarse en Cádiz ante la fuerte demanda de sus servicios en el año 2004, por lo que tuvimos que desalojar las oficinas y servicios que se encontraban en la primera planta (centro de documentación, videoteca, sala de audiovisuales, despachos); manteniéndose, sin embargo y por acuerdo con el Consulado la Sala de Exposiciones que, aunque con menos espacio, se ha mantenido funcionando. Los servicios que se encontraban en el Edificio Rivadavia fueron trasladados en parte a San Antonio, 14, antigua Casa de Pemán; edificio rehabilitado por la Caja de San Fernando y con la que establecimos un contrato de alquiler por tres años (2004-2007). Fue en enero del 2005 cuando nos trasladamos. Hubo que hacer una fuerte inversión en tecnología, mobiliario y equipamiento para poner en marcha aquel nuevo edificio, pues carecía de todo ello. Los costes de funcionamiento y las diferentes formas de entender el uso y los servicios del edificio entre Caja San Fernando y la FPC nos hizo desistir, desde un primer momento, de plantear acciones de más calado en este nuevo espacio. Así que cuando tuvimos la oportunidad de encontrar nuevo sede nos trasladamos. Antes de que finalizara el contrato de alquiler (noviembre/diciembre 2007) nos trasladamos a San Antonio, 3. Este edificio pertenece a la Diputación Provincial, por lo que tenemos menos problemas para su uso; aunque se comparten espacios con la UNED que dispone de parte de ese edificio y del contiguo. Disponemos de menos espacio, menos posibilidad de dar los servicios mínimos, pero hay una mayor autonomía en la toma de decisiones por ser un edificio propio. Debemos tener en cuenta además el aumento de personal, que conlleva mayores requerimientos de mobiliario, espacio, etc..

En la propia sede de la Diputación se mantiene el Archivo General, perteneciente al Área y también con problemas de espacio y cuenta con personal propio.

2.5. Personal

Durante este periodo se ha reforzado e incrementado la plantilla. Se han mejorado determinados puestos y se ha tenido muy en cuenta la necesidad de contar con profesionales formados y con conocimientos en continua actualización; y reconocidos, como base esencial para el desarrollo de la gestión cultural. Se ha pretendido desde el primer momento crear una organización adecuada, intentando romper con departamentos estancos y verticales para pasar a servicios horizontales, transversales y con un fuerte componente de participación y coordinación de las funciones. A parte, se ha

apostado por reforzar la red de técnicos culturales de los municipios, verdaderos aliados en la gestión cultural local.

2.6. Clientes

1. Los ciudadanos y ciudadanas de la provincia en lo referente a la atención a sus necesidades y expectativas culturales y con la diversidad y complejidad que ello conlleva.
2. Los ayuntamientos y entidades locales, especialmente los de menos recursos (menores de 20.000), con los que tendremos una primera relación de clientes, aunque también serán uno de nuestros principales aliados. Debemos aplicar con ellos los principios de cooperación, eficacia, asesoramiento y de subsidiariedad.
3. Los colectivos y entidades sociales para la atención de sus necesidades y expectativas culturales.

2.7. Presupuestos y relaciones con la Diputación:

Las entidades autónomas tienen su propio presupuesto y patrimonio. Dicho esto, también debemos señalar que los presupuestos vienen definidos principalmente por el presupuesto general de Diputación, que se materializa en aportaciones a las entidades autónomas y que se libran mensualmente. Por tanto, el nivel de autonomía es relativo, en cuanto nos vemos limitado al presupuesto que se decide en Diputación que no está basado estrictamente en las propuestas anuales de la Fundación. Los incrementos suelen ser sobre la base de la aplicación de porcentajes, bastante bajos, decididos en Diputación, y que no tienen en cuenta ni la ejecución presupuestaria ni la necesidad de nuevos programas o la evaluación de los objetivos cumplidos.

Debemos destacar algunos aspectos de la política presupuestaria:

1. Escaso presupuesto para ejecutar una política cultural cada vez más amplia.
2. Escaso nivel de análisis y evaluación de la gestión presupuestaria
3. Necesidad de aportaciones extraordinarias para cumplir los programas básicos.
4. El presupuesto no llega al 1% (0,65 %) del presupuesto general, mínimo exigido.
5. Nula participación en la gestión de recursos financieros externos (convenios con obras sociales de las Cajas de Ahorro).

Por otra parte, debemos señalar que cuando empezamos nuestra gestión (2004) nos encontramos un resultado presupuestario con un remanente negativo importante, que hemos tenidos que ir reduciendo. A partir del tercer año ya había un remanente positivo substancial, gracias al control del gasto, a

las aportaciones extraordinarias de la Diputación y sobre todo a la consecución de programas europeos gracias a la intervención del Instituto de Empleo y Desarrollo Tecnológico (IEDT), como es el caso de los Programas de gestión del patrimonio, de cooperación cultural y de equipamientos culturales (Ma'arifa, Arrabt y Culturcad). Ellos han posibilitado que hayamos gestionado en el periodo 2005-2008 cerca de 1.500.000 euros, que es casi el equivalente a un presupuesto anual. A ello debemos añadir la obtención de un equipamiento único como es el Bibliobús (800.000 euros de inversión) y la Biblioteca del Estrecho (36.000 euros).

Estos programas europeos nos han permitido poner en marcha nuevas líneas de acción y sobre todo abordar iniciativas que carecían de financiación.

En consecuencia, creemos necesario:

- a. un buen análisis y evaluación de la gestión económica
- b. una adecuación presupuestaria a las necesidades reales
- c. la mejora en la gestión
- d. la participación de recursos externos

Ver informe económico años 2006 /2008 en página 58.

2.8. Productos y servicios

La Diputación de Cádiz planifica su actuación en materia de Cultura desde la gestión de las políticas culturales públicas, y lo hace basándose en dos premisas fundamentales que van a condicionar siempre sus actuaciones:

De un lado, la obligación de la Corporación Provincial, por ley en el caso de las localidades menores de veinte mil habitantes, de atender las necesidades más urgentes en ese ámbito territorial, sin olvidar los intereses generales de la Provincia, generando planes que solucionen estas necesidades.

Por otro lado, establecer la necesaria adecuación entre los recursos humanos y económicos disponibles, el desarrollo de los programas y su resultado final, es decir, medir la eficacia de la gestión.

Estas necesidades se pueden manifestar de múltiples formas, pero básicamente podemos reducirlas a dos grandes ámbitos: necesidades derivadas de la infraestructura y el equipamiento cultural, desde la construcción de una Casa de la Cultura a la dotación de un equipo de sonido para este equipamiento cultural; y, por otra parte, las necesidades derivadas de la acción cultural en el territorio, mediante la realización de programas de difusión y promoción, desde una exposición de pintura a una representación de teatro, pasando por un taller de música o un ciclo de proyecciones cinematográficas.

Dentro de este segundo gran campo de actuación, la Corporación Provincial, a través de un organismo autónomo como es la Fundación Provincial de Cultura, planifica, desarrolla y evalúa las políticas culturales diseñadas por los responsables políticos y técnicos, para dar respuestas a las demandas culturales de las personas que habitan su territorio.

Estas demandas –cada vez más diversificadas–, exigen de la Administración una adecuación a los nuevos tiempos en la estructura de trabajo, creando departamentos especializados que puedan, trabajando en equipo, realizar proyectos y desarrollarlos con eficacia y organización.

La labor desarrollada por el Área de Cultura de la Diputación de Cádiz (que agrupa el trabajo desempeñado por la Fundación Provincial de Cultura, el Servicio de Archivo y Publicaciones y el Patronato Manuel de Falla) se concretan en los siguientes tipos de actuación:

- a) **Programa de Cooperación Cultural con los Municipios de la provincia.** El más importante de ellos es el Plan de Cooperación Cultural, fundamentalmente con Ayuntamientos de población inferior a 20.000 habitantes. Sus actividades se basan en proyectos temáticos y actividades individuales en cinco ámbitos de actuación: las artes escénicas, el cine y los audiovisuales, programas de fomento de la lectura, la música y las exposiciones, informativas o de artes plásticas. Es un programa que se va consolidando en sólo cuatro ediciones y que ha logrado cambiar la forma de trabajar en la labor de intermediación, sustituyendo la subvención al Ayuntamiento por la planificación y producción de productos culturales, incluyendo la difusión y publicidad de actividades. También se incluye aquí el Plan de Archivos Municipales que viene gestionándose desde 1986 y que ha permitido la organización de 15 archivos municipales. En 2007 se ha puesto en marcha el Plan de Servicios Bibliotecarios.
- b) **Programas y actividades de difusión cultural.** Estos programas, realizados en la capital, en localidades grandes o medianas, tienen por objetivo la difusión de actividades de diseño propio para dar a conocer propuestas y temas culturales no atendidos por otras iniciativas privadas. Ejemplo de ello podrían ser el circuito “*Ellas son la Tierra*” en artes escénicas, los ciclos “*Cine en Palacio*” en audiovisuales o “*Caminos del Flamenco*” en música. También los conciertos de la Orquesta Manuel de Falla, para difundir la música clásica o las grandes exposiciones de producción propia o ajena en el Palacio Provincial y en la Sala Rivadavia, que pretenden la difusión de determinados productos de calidad o especial interés. A caballo entre la difusión cultural y la promoción de nuevos valores se encuentra el importante papel de las ediciones literarias, siguiendo publicaciones seriadas como Revista Atlántica de Poesía o las ediciones de historia local, diferenciadas de la promoción de nuevos valores literarios en narrativa o ensayo.

- c) **Programas de fomento y promoción cultural.** En estos programas se pretende la promoción de formatos, temas o creadores, con productos de calidad pero menos conocidos por el gran público. Ejemplo de estos programas podrían ser la organización anual de la Muestra Itinerante de Cortometrajes (MIC), que persigue la difusión de este formato o el programa Fronterasur que pretende la promoción de la obra de jóvenes creadores, ayudando a su desarrollo y presentación.
- d) **Convenios y subvenciones.** La FPC también tiene como misión el establecimiento de acuerdos amplios que faciliten la producción de obras, programas o actividades que no organiza directamente, pero que ayuda económicamente o con asesoramiento a que otras entidades, asociaciones o instituciones lo realicen. En esta área de actividad hay que distinguir a su vez dos tipos de actuaciones: por una parte, los convenios y acuerdos que se establecen con otras instituciones y fundaciones y por otra, las subvenciones a asociaciones culturales sin ánimo de lucro. Como ejemplo de las primeras se puede citar la colaboración en la financiación de festivales de teatro y cine en la provincia como FIT o Alcances en Cádiz o el apoyo a otras fundaciones como la Fundación Rafael Alberti en El Puerto, la Fundación Caballero Bonald en Jerez de la Frontera, Fundación Fernando Quiñones, en Chiclana de la Frontera, Fundación Casa Medina Sidonia, en Sanlúcar de Barrameda. Las subvenciones a asociaciones y colectivos independientes, para la ampliación o consolidación de sus actividades son muy importantes para el mantenimiento de un tejido asociativo cultural de carácter independiente.
- e) **Servicios culturales de carácter estable.** Estos son servicios culturales básicos que han existido desde hace mucho, como el Archivo Provincial, y otros que se han ido consolidando en los últimos años como la Biblioteca y Videoteca de la FPC.
- f) **Programas de formación e investigación.** Por último, habría que señalar la potenciación de iniciativas y programas que podríamos englobar bajo el paraguas de la formación (cursos y talleres de todo tipo) pero también la proliferación de iniciativas como jornadas, encuentros, coloquios y congresos, que fomentan tanto la divulgación de la ciencia, como la literatura, el cine o la metodología de trabajo para gestión cultural. En este apartado está incluido aunque queda por desarrollar, un programa de didáctica y pedagogía que acerque los temas culturales contemporáneos a los chicos y jóvenes de nuestro entorno que serán en el futuro los nuevos públicos de los programas y actividades del Área de Cultura. También debemos incluir los trabajos de investigación, análisis e interpretación de la realidad cultural de nuestra provincia, a través del Observatorio de la Cultura.

3. EVIDENCIAS

A continuación de cada criterio se anotan las evidencias propuestas por los miembros del comité de evaluación. Estas evidencias sustentan y justifican las distintas puntuaciones obtenidas en cada criterio y subcriterio y han sido previamente consensuadas entre todos los evaluadores.

Como puede observarse en el apartado de puntuaciones, el criterio 4 – **alianzas y recursos** – es el que mayor puntuación ha obtenido y en el que se refleja un mayor número de evidencias. Otros criterios por el contrario han obtenido una puntuación menor lo cual queda de manifiesto también en el número de evidencias que se proponen.

El listado de evidencias nos servirá como referencia para las evaluaciones de años sucesivos.

4. INFORMACIÓN NUMÉRICA Y GRÁFICA SOBRE LA AUTOEVALUACIÓN

4.1. Criterios Agentes Facilitadores:

CRITERIO	1		2		3		4		5	
Subcriterio	1A	12,5	2A	10,6	3A	15,6	4A	48,1	5A	13,4
Subcriterio	1B	16,9	2B	11,9	3B	20,6	4B	50,0	5B	15,0
Subcriterio	1C	20,0	2C	14,4	3C	25,6	4C	23,8	5C	24,7
Subcriterio	1D	34,4	2D	13,8	3D	31,3	4D	48,8	5D	21,3
Subcriterio	1E	26,9			3E	30,6	4E	46,3	5E	21,3
Σ % Subcriterios		110,7		50,7		123,7		217		95,7
		/5		/4		/5		/5		/5
PUNTUACIÓN CRITERIOS	1	22,1	2	12,7	3	24,8	4	43,4	5	19,1

4.2. CRITERIOS RESULTADO:

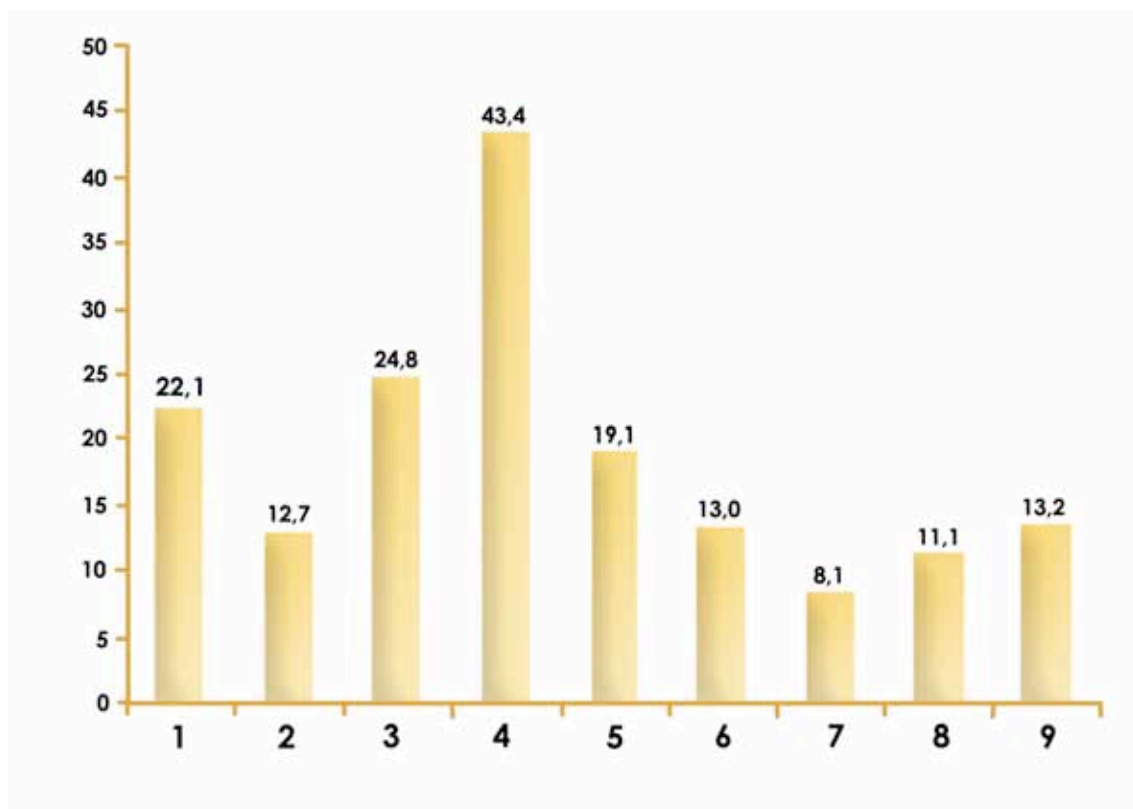
CRITERIO	6		%		7		%		8		%		8		%	
SUBCRITERIO	6A	14,4	0,75	10,8	7A	8,5	0,75	6,4	8A	13,6	0,25	3,4	9A	12,1	0,5	6,0
SUBCRITERIO	6B	9,0	0,25	2,2	7B	6,7	0,25	1,7	8B	10,3	0,75	7,7	9B	14,4	0,50	7,2

PUNTUACIÓN CRITERIO			6	13,0			7	8,1			8	11,1			9	13,2
---------------------	--	--	---	------	--	--	---	-----	--	--	---	------	--	--	---	------

4.3. PUNTUACIÓN FINAL:

CRITERIOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Puntos por criterio	22,1	12,7	24,8	43,4	16,1	13,0	8,1	11,1	13,2	
Factor	X 1,0	X 0,8	X 0,9	X 0,9	X 1,4	X 2,0	X 0,9	X 0,6	X 1,5	TOTAL
Puntos Totales	22,0	10,0	22,0	39,0	27,0	26,0	7,0	7,0	20,0	180,0
Puntos EFQM	100	80	90	90	140	200	90	60	150	1000

4.4. PUNTUACIÓN POR CRITERIOS:



4.5. RESPUESTAS EVALUADORES

CRITERIOS

Preg.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Prom.	
1.1.										12,5	1 A
1.2.										16,9	1 B
1.3.										20,0	1 C
1.4.										34,4	1 D
1.5.											
1.6.										26,9	1 E
2.1.										10,6	2 A
2.2.										11,9	2 B
2.3.										14,4	2 C
2.4.										13,8	2 D
3.1.										15,6	3 A
3.2.										20,6	3 B
3.3.										25,6	3 C
3.4.										31,3	3 D
3.5.										30,6	3 E
4.1.										48,1	4 A
4.2.										50,0	4 B
4.3.										23,8	4 C
4.4.										48,8	4 D
4.5.										46,3	4 E
5.1.										15,0	5 A
5.2.										11,9	
5.3.										15,0	5 B
5.4.										25,6	5 C
5.5.										23,8	
5.6.										21,3	5 D
5.7.										21,3	5 E
6.1.										17,5	
6.2.										16,3	
6.3.										15,6	6 A
6.4.										8,1	
6.5.										10,0	
6.6.										9,4	6 B
6.7.										7,5	
7.1.										9,4	
7.2.										9,4	7 A
7.3.										6,9	
7.4.										6,9	
7.5.										6,9	7B
7.6.										6,3	

8.1.		13,6	8 B
8.2.		11,3	8 B
8.3.		13,8	
9.1.		11,3	9 A
9.2.		11,3	
9.3.		13,8	
9.4.		16,9	9 B
9.5.		13,1	
9.6.		11,9	
9.7.		15,6	

5. CRITERIO 1: LIDERAZGO

5.1. Subcriterio: 1 A. Guías de actuación.

Los líderes establecen valores y expectativas claros, y se plantean continuamente la necesidad de mejorar la organización, su transparencia y su horizontalidad. Aunque están marcadas las líneas básicas de actuación, es necesario profundizar y contrastar la misión y la visión, los valores y los objetivos estableciendo procesos claros y transmitirlos a la organización, a los aliados y a los clientes.

Se promoverá un plan estratégico con la intervención de los grupos de interés.

Si bien el equipo directivo ha prestado especial atención a la importancia que suponen los principios y valores para la mejora de la organización, y la definición de nuestra cultura de empresa, asumiendo las expectativas de los distintos grupos de interés, no ha formalizado y normativizado suficientemente los procedimientos y la documentación específica a estos fines.

5.1.1. Puntos fuertes:

Se han desarrollado una serie de acciones para la mejora de la organización y el cumplimiento de sus fines:

- Mejora de la tecnología y de los equipos de trabajo en red.
- Unidades que trabajan por objetivos: ciertos programas tienen establecidos la misión, los objetivos y su evaluación.
- La organización está sensibilizada con las acciones de mejora y apoya su desarrollo.
- Se realizan reuniones periódicas con los técnicos con los objetivos de programar, evaluar y realizar el seguimiento de los programas.
- Mejora de la comunicación interna a través de reuniones sectoriales y el empleo de la intranet.
- Interacción fecunda con grupos de interés
- Compromiso con la mejora continua a través de la formación y el aprendizaje.
- Muy buenas relaciones humanas, que se detectan en la facilidad de empleo de canales para realizar trabajos en equipo.

5.1.2. Área de mejora:

- Establecer un sistema de indicadores para sistematizar la evaluación y realizar el seguimiento de los programas.

- Plantear objetivos, por escrito, y medir resultados y analizar las desviaciones.
- Definición explícita y contrastada de principios y valores, visión y misión, incluyendo referencias a la calidad, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés
- Identificación de los grupos de interés
- Coherencia entre los principios y las prácticas de gestión del equipo directivo

5.2. Subcriterio: 1B. Implicación interna

La implicación personal y el apoyo a los equipos de trabajo son constantes, se atiende diariamente las distintas casuísticas que se originan, se revisan los trabajos hacia el interior y la salida de éstos a partir del Departamento de Comunicación hacia el exterior.

Existe una voluntad determinante por implantar planes de mejora y se plantea la participación de todos en la elaboración de estos planes. Se establecerán los procesos y los objetivos que identifiquen y clarifiquen nuestros trabajos.

Disponemos de un sistema de gestión que, aunque no integrado y sistematizado plenamente, nos permite alcanzar los objetivos básicos.

Sin embargo, se es consciente de importantes lagunas en la eficacia y eficiencia de los procesos, mostrando carencias importantes en la disponibilidad de los datos, su conversión a indicadores y la métrica de la evaluación.

5.2.1. Puntos fuertes:

- Creación de un Departamento de Comunicación para unificar los criterios de proyección y difusión externa e interna.
- Desarrollo de los elementos que nos hacen “visibles”.
- Participación de los distintos Departamentos en la toma de decisiones y coordinación en las propuestas. Búsqueda de la transversalidad y la participación
- Existe un sistema de gestión parcialmente integrado y adecuado a los objetivos.
- La tecnología de soporte se ha mejorado considerablemente apoyándose desde el equipo gerencial su implantación e innovación constante.

5.2.2. Área de mejora:

- Definir claramente nuestros clientes, partners, alianzas y representantes de la sociedad
- Clarificar los distintos planos de la misión
- Potenciar la comunicación y la información
- Definir cuáles son las necesidades de los clientes y sus expectativas
- Sistematizar los procesos.
- Plantear distintas propuestas medioambientales, de innovación y de responsabilidad social.
- Integración y adecuación del sistema de gestión atendiendo a la estructura organizativa, los procedimientos claves, los procesos y los recursos.
- Establecer indicadores de gestión para la mejora y la medición de resultados.
- Mejora e integración en el software de gestión.

5.3. Subcriterio: 1C. Implicación externa

Existe una implicación de los líderes con los clientes, aliados y representantes de la sociedad de forma no sistemática, pero que tiende a ser cada vez mayor, y, por tanto, se persiguen unas mayores acciones de mejora. Se promoverá el análisis de los canales para mejorar y perfeccionar los encuentros sistemáticos con los clientes, aliados y representantes de la sociedad.

Existen proyectos y procesos claves donde se alcanzan niveles de sistematización eficaces. Sin embargo, estas dinámicas deben extenderse al resto de programas.

5.3.1. Puntos fuertes :

- Se celebran reuniones periódicas informales pero constantes, cada vez más formalizadas.
- Se celebran jornadas anuales con todos los técnicos y concejales de cultura de los municipios de menos de 20.000 h. Objetivo: analizar el funcionamiento y realización de propuestas de mejora y planificación y seguimiento de los programas.
- Creación de cuatro comisiones de trabajo formadas por técnicos municipales y de la FPC para la revisión del sistema cooperación.

5.3.2. Área de mejora:

- Plantear objetivos, comunicarlos y evaluarlos.
- Mejorar los sistemas tecnológicos para facilitar el acceso a la información, la gestión y la comunicación
- Facilitar la participación, queja o reclamaciones.

5.4. Subcriterio: 1D. Comportamiento.

Aunque se persigue una mayor comunicación e información, no existen canales formales que lleguen a todos los empleados y por tanto no se tiene la eficacia de transmitir correctamente los objetivos, los valores y las estrategias a todos, ni de recibir propuestas.

5.4.1. Puntos fuertes:

- Reconocimiento y valoración de algunas acciones. Valoración positiva de la programación y de la implicación de los técnicos participantes.
- Implicación y colaboración de/entre responsables y colaboradores. Mejora considerable en el espíritu de equipo.
- Atención directa y personalizada a todos los empleados

5.4.2. Área de mejora:

- Formalizar el reconocimiento como fórmula de implicación y satisfacción de todos.
- Definición de la política de reconocimiento, tanto respecto a los objetivos conseguidos como a las acciones de mejora.
- Mejora en la fluidez de la comunicación e información.

5.5. Subcriterio: 1 E. Gestión del cambio.

Aunque se producen reconocimientos esporádicos no existen reconocimientos apropiados y apreciados por los empleados.

Es necesario trabajar más en el reconocimiento de los trabajos bien realizados que son muy numerosos en nuestra organización.

5.5.1. *Puntos fuertes:*

- Experiencia en la organización de departamentos y en el análisis de su funcionamiento con la finalidad de conseguir una organización transversal donde se pueda trabajar por objetivos y procesos.
- El equipo directivo lidera los cambios dentro de los recursos con los que dispone la FPC, haciendo partícipe de los mismos al resto de implicados.
- Experiencia en el trabajo en equipo para la programación, la elaboración de los presupuestos, el análisis y la evaluación trimestral del trabajo realizado.

5.5.2. *Área de mejora :*

- Análisis del entorno con la consiguiente comprensión e interacción.
- Promover cambios estructurales y facilitar la introducción de nuevos programas de acción.
- Definición de los procesos clave.
- Participación de los empleados en la definición de objetivos a corto y largo plazo. Dar conocimiento de estos. Propiciar una cultura de la participación para fomentar las nuevas ideas y los nuevos procesos.
- Promover el clima de cambio que exige a una organización como la nuestra la naturaleza cambiante e innovadora de la “cultura”.
- Medición del alcance y la eficacia de los cambios.

5.6. **Listado de evidencias criterio 1**

- 1.1. Documento COCU: visión, misión y objetivos
- 1.2. Actas reuniones de coordinación
- 1.3. Web FPC
- 1.4. Comisiones de trabajo COCU
- 1.5. Mail de agradecimiento
- 1.6. Cuaderno personal de dirección
- 1.7. Estatutos de la FPC
- 1.8. Ideas legislatura 2007-2011
- 1.9. Jornadas Vejer COCU (Ver evidencia 6.3)

6. CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

6.1. Subcriterio 2ª. Grupos de interés.

Se tienen continuos contactos con aliados y clientes, pero no se sistematizan ni se analizan en profundidad sus necesidades ni expectativas. La realización de nuevos programas se hace en función de la detección de lagunas, por lo que, en cierto sentido, se atiende a ciertas demandas de nuestros clientes.

6.1.1. Puntos fuertes:

- Existe un plan de actuación anual. Este plan operativo anual está basado en programas específicos.
- Se sondea esporádicamente a los clientes mediante reuniones de cierta periodicidad.
- Se tienen continuas reuniones con los aliados en donde se detectan las necesidades y las expectativas pero sin sistematizarlas.
- La organización es plenamente sensible con el compromiso de la calidad.

6.1.2. Área de mejora:

- Elaborar un plan estratégico y sondear las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- Definir las potenciales alternativas cuyo desarrollo e implantación servirán para reducir las amenazas, mejorar las debilidades, potenciar las fortalezas y desarrollar nuevas oportunidades que facilitarán la consecución de los objetivos estratégicos.

6.2. Subcriterio 2B. Aprovechamiento de la información.

Existe información y datos objetivos pero que no se analizan suficientemente. Los resultados operativos tienen que ser evaluados y analizados para plantear correcciones o refuerzos de los programas. También es conveniente evaluar los indicadores de los procesos claves.

6.2.1. Puntos fuertes :

- Se analizan posibles indicadores en un sistema propuesto en una comisión nacional y se va a realizar una prueba piloto para cotejar su validez.

6.2.2. *Área de mejora:*

- Establecer un sistema de indicadores y de evaluación que nos permita conocer las necesidades y expectativas de nuestros clientes de forma sistemática, su grado de satisfacción, corrigiendo las desviaciones.
- Establecer sistema para la información relativa a los indicadores de rendimiento y a las actividades de la organización.

6.3. Subcriterio 2C. Planificación estratégica.

El área de cultura viene realizando programaciones anuales por proyectos; es necesario adecuar los planes operativos anuales a las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello se realizan análisis, estudios, encuestas y sondeos de estas expectativas. No se ha realizado una planificación estratégica con un horizonte amplio y cuantificable. Es necesario analizar cuáles son nuestros factores críticos de éxito.

6.3.1. *Puntos fuerte:*

- Se ha iniciado un proceso que nos conduce a la planificación y evaluación anual de la programación.
- Se programa, pero hay que adecuar ésta a la política general y a la estrategia, y no permitir programaciones departamentales isla que no tienen coherencia con el todo.

6.3.2. *Área de mejora:*

- Planificar a largo plazo y establecer los factores críticos de éxito.

6.4. Subcriterio 2D. Comunicación y despliegue.

Es necesario definir y describir claramente los procesos claves que permitan el despliegue del plan operativo y la fijación de objetivos.

6.4.1. *Puntos fuertes:*

Se realizan encuestas de evaluación y se está en la fase de análisis de un sistema de indicadores. Existe una programación anual, procesos individuales y responsables de esos procesos.

6.4.2. *Área de mejora:*

- Identificar los procesos claves, los objetivos y las metas.
- Elaboración del mapa de procesos del servicio.

6.5. Listado de evidencias criterio 2

- 2.1. Anexo inversiones
- 2.2. Subvenciones técnicos de cultura municipales
- 2.3. Plan actuación 2006

7. Criterio 3: personas

7.1 Subcriterio 3 A. Gestión de personal.

Debemos decir, previamente, que no podemos intervenir del todo en la elaboración de un plan de gestión de personal que esté perfectamente alineado con el plan operativo, al depender del área de recursos humanos de la Diputación. Se realizan recomendaciones y se plantean cambios de estructura o cambios en la RPT para que se adecuen a las necesidades de la organización.

Existe por tanto un margen de maniobra relativo en este campo de tanta trascendencia para el funcionamiento de la organización. Por otra parte, también estamos limitados en cuanto al sistema retributivo que pudiera ser tan eficaz de cara al progreso de la organización, al depender de lo establecido para toda la administración y, a nivel local, a los acuerdos y convenios de personal. Nos vemos constreñidos a la hora de establecer sistemas de mejoras por la consecución de los objetivos.

La plantilla de personal del área de cultura está constituida por: 34 personas que desempeñan su labor en la Fundación Provincial de Cultura, (incluidos dentro de la R.T.P. de la Diputación Provincial, 8 personas en el servicio de Publicaciones y 3 en el Archivo.). Personal propio de la FPC son 5.

El total de las personas del área son: 50. En temas esenciales se trabaja en coordinación con los diferentes departamentos que engloba el área de cultura.

7.1.1 Puntos fuertes:

- En base a los estatutos de la Fundación, en el art. 20. Apartado 5 se ha modificado aspectos importantes del organigrama. Se han valorado determinados puestos de trabajo en base a habilidades y competencias.
- Existen ciertos reconocimientos y propuestas de adaptación de la plantilla al plan de actuación

7.1.2 Área de mejora:

- Es conveniente realizar un plan de gestión de los recursos humanos que se encuentre alineado con el plan estratégico del área de cultura.
- Conseguir la implantación efectiva del mismo.
- Analizar y evaluar la formación de la plantilla para valorar el programa formativo que mejor se adecue a las necesidades de la organización.

- Establecer un plan de reconocimientos.

7.2 Subcriterio 3 B. Capacidades y competencias.

La gestión por competencias se ha realizado en pocos puestos de trabajo, se requiere abarcar a la totalidad de los empleados.

Por tanto, es necesario identificar claramente los conocimientos y las habilidades de los distintos puestos de la organización. Debemos definir las competencias, los procesos y las actividades y asignar objetivos con la consiguiente evaluación de éstos y su cumplimiento.

7.2.1 Puntos fuertes:

- Existe una identificación de las competencias de los puestos clave.

7.2.2 Área de mejora:

- Analizar los puestos de trabajo. Extender la gestión por competencias.
- Esto facilitará la evaluación por objetivos.
- Clarificar y comunicar los objetivos a toda la organización.
- Detectar las necesidades y expectativas de los empleados.

7.3 Subcriterio 3 C. Involucración activa.

Nuestra organización se caracteriza por una fuerte implicación de los distintos departamentos y de las personas. Nuestro trabajo es un trabajo bastante gratificante y se presta a una mayor dedicación en tiempo y en esfuerzo. Se ha mejorado notablemente en la colaboración interdepartamental y en la forma de trabajar en equipo.

7.3.1 Puntos fuertes:

- Se ha iniciado un plan de trabajo en equipo del primer nivel de la organización intentando la transversalidad de las acciones, la planificación y la evaluación y se procura el reconocimiento de los objetivos genéricos alcanzados. Se practica una política de transparencia e información a todos los niveles

7.3.2 Área de mejora:

- Realizar planes de trabajo en equipo a todos los niveles acompañados de políticas de información, motivación y reconocimiento.
- Comunicar a todos quienes son y cuáles son los objetivos.
- Fomentar la sinergia entre ellos.
- Es necesario realizar encuestas de clima laboral.

7.4 Subcriterio 3D. Comunicación.

Se ha promovido una mayor fluidez en la información y en la comunicación tanto interna como externa. Habrá que reforzar los canales de comunicación bidireccionales, y adecuarlos completamente a las necesidades y expectativas de los empleados. Es necesario crear un clima de comunicación transparente en el que todos los empleados puedan tener la seguridad y la garantía de que reciben la información y la comunicación y a su vez pueden trasladarla a los órganos y personas correspondientes.

7.4.1 Puntos fuertes :

- Se han establecido canales de comunicación e información: web, intranet, correos electrónicos, revista de información trimestral, reuniones periódicas.

7.4.2 Área de mejora:

- Es necesario formalizar las comunicaciones entre los diferentes departamentos.
- Detectar las necesidades y expectativas de información de los empleados.

7.5 Subcriterio 3 E. Compensación.

Dentro de las limitaciones existentes para el pleno reconocimiento a los empleados, se viene practicando, cada vez más, una política de incentivos que consiga alinearnos con los objetivos conseguidos.

Aunque existen reconocimientos verbales, éstos son genéricos o por departamentos.

7.5.1 Puntos fuertes:

- Reconocimientos genéricos y en determinados departamentos.

7.5.2 Área de mejora:

- Basándonos en la legislación actual y los estatutos de la Fundación, establecer una política retributiva (dineraria/no dineraria,) fomentando la motivación individual.
- Constituir por tanto la base que soporte la consecución de los objetivos del área.
- Incrementar las medidas de mejora en las condiciones de trabajo (salud laboral, medioambiental, diálogo y convivencia, conciliación laboral y familiar, apuesta por la aplicación de la igualdad en todos los niveles, mejoras tecnológicas que faciliten el trabajo).

7.6. Listado de evidencias criterio 3

- 3.1. Presupuesto de personal
- 3.2. Organigrama de personal
- 3.3. Modificación organigrama de personal

8. CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

8.1 Subcriterio 4 A Cooperación y Asociación

Se entablan relaciones con otras instituciones públicas, asociaciones culturales y empresas privadas con las que acuerda colaboraciones en distintas áreas y a distinto nivel:

En el área institucional: por la propia Ley de Diputaciones, la alianza es fundamental con los Ayuntamientos de la provincia, concretamente con las localidades menores de 20.000 hab. A través de sus Delegaciones Municipales de Cultura en el trabajo de planificar, gestionar y financiar en parte, las actividades culturales que desarrollan los municipios. Estas son alianzas estratégicas con organizaciones claves, fundamentales para el desarrollo de un plan estratégico. Se plasman en la firma de convenios con los 40 ayuntamientos (Delegaciones Municipales de Cultura). También en el ámbito institucional se encuadran los acuerdos con otras instituciones provinciales (p.e. La Universidad de Cádiz), autonómicas (Consejería de Cultura de la JJ.AA.), estatales y europeas (Programas de la UE) y otras áreas de la propia Diputación, así como con el resto de Diputaciones andaluzas.

En el ámbito de las asociaciones: alianzas con asociaciones privadas de vocación pública, normalmente asociaciones sin ánimo de lucro y fundaciones en el ámbito de la provincia. Son organizaciones clave para el desarrollo de una acción cultural no intervencionista ni dirigista, fomentando la creatividad e independencia. Se han establecido acuerdos y convenios con este tipo de entidades.

En el ámbito de las empresas privadas: Se han establecido alianzas y acuerdos con entidades financieras y empresas importantes para el copatrocinio o la co-financiación de actividades culturales (Bancos, Cajas de Ahorros, Empresas de tecnología de la comunicación, etc.) y proveedores, tanto materiales como de servicios. Se realiza, por tanto, una política de alianzas extensa, pero es necesario sistematizar y clarificar más y reforzarlas con otras organizaciones claves.

8.1.1 Puntos fuertes:

- Se han establecido importantes alianzas con las que se acuerda colaboraciones en distintas áreas y a distinto nivel.
- Se han firmado acuerdos estratégicos de colaboración bajo la forma de Convenios.
- Se crea valor por el aprovechamiento de sinergias con los “partners”.
- Se analizan las mejoras realizadas por otras organizaciones (benchmark).

8.1.2 Área de mejora:

- En el plan estratégico, la FPC debería formular anticipadamente las alianzas con los tres tipos de organizaciones con las que establece relaciones: institucionales; asociaciones, colectivos culturales y fundaciones; y empresas privadas.
- Líneas concretas de actuación:
- Fomentar la transferencia y el intercambio de conocimientos.
- Estudio de las organizaciones con las que se puedan llegar a nuevas alianzas.
- Establecer las alianzas en el plan estratégico y diseñar nuevas alianzas.
- Aprender de las mejoras realizadas por otras organizaciones.
- Normalizar los acuerdos y los convenios.
- Mayor simbiosis de trabajo entre los departamentos técnicos y la administración, a nivel interno.
- Incorporación de nuevas fuentes de financiación

8.2. Subcriterio 4 B. Recursos.

Gestión de los recursos económicos y financieros. La FPC establece la estructura de sus recursos económicos y financieros en un presupuesto anual que se constituye en un plan económico de ingresos y gastos establecidos por capítulos y partidas presupuestarias que obedecen a la estructura del Plan General Contable establecido para la administración local. La FPC elabora un presupuesto anual que contempla gastos, ingresos e inversiones. Este presupuesto 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 los recursos económicos y financieros que dispone la FPC provienen fundamentalmente de la Corporación Provincial, se gestionan otros recursos económicos y financieros procedentes de alianzas con otras organizaciones claves.

8.2.1 Puntos fuertes:

- El plan económico se realiza atendiendo a los programas

8.2.2 Área de mejora:

- Realizar un plan económico financiero que garantice el alineamiento con el plan operativo y la estrategia de la organización

- Desarrollar estrategias que incluyan planes económicos y financieros para unos procesos adecuados y que sean suficientes para fortalecer la acción cultural como motor de desarrollo.
- Líneas concretas de actuación:
- Evaluar las inversiones que se realicen.
- Garantizar una estructura de recursos eficaz y eficiente.
- Anticipar los riesgos y prever las opciones.

8.3 Subcriterio 4 C. Bienes Materiales.

Existe un plan de mantenimiento fundamentalmente correctivo, con un presupuesto asociado a la conservación de los dos edificios disponibles. Se planifica la reposición de las instalaciones obsoletas y del material inmovilizado con un presupuesto asociado al mantenimiento y conservación de los edificios y el mobiliario. Se dispone de elementos y acciones de carácter medioambiental (reciclaje de papel, lámparas de bajo consumo, etc.) pero no existe un plan medioambiental propiamente dicho con indicaciones concretas sobre modos de actuación para el personal. Por otra parte, los planes de mantenimiento y la política medioambiental vienen determinados por la Corporación Provincial a la que pertenece. Se ha realizado en los tres últimos años un plan de renovación importante de material informático obsoleto con reducción de gasto de fungibles (sustitución de impresoras de chorro de tinta por láser para varios puestos en red por plantas).

8.3.1 Puntos fuertes:

- Plan de renovación de equipamiento informático obsoleto por equipos que reducen el ruido, el consumo de electricidad y el consumo de fungibles.
- Mejora del mobiliario.

8.3.2 Área de mejora:

- Realizar un plan sistemático de mantenimiento y un programa de protección medioambiental avanzado
- Líneas concretas de actuación:
- Diseñar un plan medioambiental avanzado con instrucciones precisas para empleados y usuarios.
- Fijar metas y objetivos en varios años (plurianual = legislatura).
- Evaluación del plan de mantenimiento y establecimiento de responsabilidades de la Corporación y del área.

8.4 Subcriterio 4 D. I+D.

El nivel de dotación tecnológica es bastante avanzado y se promueve una mayor implantación de medidas tecnológicas que mejoren el trabajo diario, podemos decir que se ha realizado un fuerte avance en este sentido que nos sitúa en un promedio alto. 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. Se ha implantado el uso de software de código abierto para la realización del trabajo rutinario diario de gestión y administración. Por otra parte, se han adquirido equipos avanzados de edición no-lineal y de reproducción gráfica (escáneres de alta gama) para diseño gráfico y comunicación a clientes de los productos, programas y servicios. Con estos equipos se puede acceder constantemente a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC). La conexión y acceso se realiza a través de un anillo de fibra óptica para comunicar los dos edificios de la FPC con la sede central de la Corporación.

8.4.1 Puntos fuertes:

- Se promueve el trabajo en red. Se fomenta el trabajo a través de la intranet. Se han mejorado sustancialmente los equipos y se han adquirido equipos TICs muy avanzados. Se fomenta la comunicación y la información a través de Internet.
- Mejora de las comunicaciones internas (intranet) y externas (canales de información y comunicación). Refuerzo de la dotación de teléfonos móviles para un mayor número de técnicos, con algunos equipos de alta tecnología móvil (blackberry) que facilitan el trabajo y la disponibilidad de la información.
- Mejores equipos tecnológicos (ordenadores de alta calidad, escáneres de última generación y equipos fotográficos) que facilitan el trabajo y la comunicación exterior.

8.4.2 Área de mejora:

- Mejorar procesos tecnológicos.
- Implantar mejores sistemas de acceso y gestión a través de Internet.
- Mejorar la web para que cumpla con los estándares de accesibilidad y de comunicación.
- Sustituir los procesos documentales realizados en papel por otros electrónicos. Implantar la administración electrónica.

8.5 Subcriterio 4E. Bienes Inmateriales.

Se tienen en cuenta las necesidades de información de los grupos de interés, pero la información obtenida no es sistemática. Se trabaja en la consolidación de un catálogo de recursos, en la elaboración de una agenda cultural que sea un canal suficiente para obtener la información necesaria. Se trabaja sistemáticamente en la mejora de la información. Se recogen las necesidades de información de los tres grupos de interés mayoritarios. Clientes: se informa de los programas y actividades a través de medios oficiales e institucionales (BOP, BOJA, etc.), a través de canales de comunicación (publicidad impresa, sitio web, etc.) y a través de comunicaciones personalizadas (cartas y folletos postales, mensajes electrónicos, etc.). Aliados: Fundamentalmente se informa a través del correo, postal y electrónico. Proveedores: Anuncios, convocatorias, constitución de un catálogo de recursos culturales, etc. Por otra parte, la mayor parte de la información está mecanizada y se facilita su acceso a los grupos de interés.

8.5.1 Puntos fuertes:

- Se realizan reuniones con los grupos de interés, pero habría que sistematizar la recogida de información.
- El acceso a la información es pertinente y fácil. Se emplean las nuevas tecnologías para el acceso a la información.
- Se hacen análisis de eficacia de la información.

8.5.2 Área de mejora :

- Se debe sistematizar la información integrada y realizar sistemáticamente el análisis de eficacia.
- Crear un sistema integrado de información y una unidad que gestione el mantenimiento de la información y del sistema.
- La información se realiza con antelación, pero habría que establecer un plan de anticipación y sistematización de la información, conectado con la planificación del trabajo general.

8.6 Listado evidencias criterio 4.

- 4.1. Convenios municipios
- 4.2. Subvenciones colectivos culturales
- 4.3. Subvenciones municipios
- 4.4. Convenio UCA
- 4.5. Convenio desarrollo Martil

- 4.6. Convenio Maestranza
- 4.7. Convenio UCA-Junta Andalucía
- 4.8. Convenio Quorum
- 4.9. Convenio Cadiz.doc
- 4.10. Convenio Lumwerg editores
- 4.11. Fundaciones copatrocinadas
- 4.12. Convenio Cultur-cad
- 4.13. Convenio Arrabt
- 4.14. Convenio Consejería de Educación
- 4.15. Convenio Fundación Municipal de Cultura
- 4.16. Convenio Fundación Casas Viejas
- 4.17. Convenio Ministerio Cultura
- 4.18. Convenio Confederación Empresarios Andalucía
- 4.19. Convenio Fundación Lara
- 4.20. Convenio Empresa Pública Gestión
- 4.21. Convenio Universidad Barcelona
- 4.22. Convenio Fundación Alberti
- 4.23. Convenio UCA
- 4.24. Convenio Al-Tarab
- 4.25. Convenio Jaleo Films
- 4.26. Convenio llave cristal
- 4.27. Convenio “Si todos los puertos del mundo”

9. CRITERIO 5: PROCESOS

9.1. Subcriterio 5 A.

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 claves del área, están definidas las fases del proceso, pero no todas ellas están documentadas. En otros casos, algunas de estas fases primordiales se encuentran omitidas, o bien debido a su ejecución inmediata, se prescinde de ello. Es necesario el establecimiento claro de objetivos y el despliegue y desarrollo de la estrategia y del plan operativo, el establecimiento de indicadores y mediciones adecuándose los procesos claves.

9.1.1 Puntos fuertes:

- Existen procesos dónde las líneas de acción se encuentran definidas y en algunos casos documentadas, en una revisión, podríamos decir, constante.

9.1.2. Área de mejora:

- Identificar nuestro fin o nuestras finalidades, partiendo de nuestras capacidades y de un análisis del entorno dónde actuamos, para así definir la estrategia que vamos a volcar en los procesos claves.
- Identificar los procesos claves en donde se desplieguen los objetivos, así como identificar los procesos soporte.

9.2. Subcriterio 5 B. Mejora e innovación de procesos.

Se ponen en marcha mediciones e indicadores, y éstos son cada vez más numerosos y sistemáticos, con lo que podemos decir que tenemos una fuerte base para encarar unos objetivos basados en procesos claves. Se realizan análisis en algunos procesos, y se verifican los resultados de los rendimientos incompletos o insatisfactorios, estableciéndose mecanismos para implementar acciones de mejora. Se detecta la necesidad de que todos los procesos dispongan de indicadores y métricas que permitan evaluar su eficacia y calidad así como asignarles objetivos de cumplimiento.

9.2.1 Puntos fuertes:

- Existen indicadores y medidas

9.2.2. Área de mejora:

- Desarrollar e implantar un sistema de gestión que mida los indicadores de procesos.
- Comunicación de las mejoras o cambios de los procesos al personal implicado en la gestión.
- Implicación y conocimiento por parte de toda la organización

9.3. Subcriterio 5 C. Productos y servicios.

Una vez sean definidos los procesos claves y se sistematicen los objetivos podremos medir las desviaciones y analizar con claridad los resultados de los indicadores.

9.3.1. Puntos fuertes :

- Comunicación fluida con algunos de nuestros clientes

9.3.2. Área de mejora:

- Dar a conocer a toda la organización los objetivos e implicarla en su cumplimiento
- Implicación de otros sectores de la población (otros grupos de interés)

9.4. Subcriterio 5 D. Productos y servicios

La recogida y análisis de la información no están por encima de los estándares. Es necesario la revisión de los canales de gestión para paliar todos los errores que se detecten.

9.4.1. Puntos fuertes :

- Se cuida la calidad de los productos y servicios pensando en nuestros clientes.

- Se fomenta la dotación de herramientas y tecnología que nos permitan estos buenos resultados en los productos y servicios. Se promueve la cualificación de los empleados para dar un mejor servicio.

9.4.2. *Área de mejora:*

- Disponer de procedimientos de control que aseguren la prestación de servicios de acuerdo a los estándares definidos.
- Implementar un procedimiento para evitar los problemas de modificación de las necesidades iniciales previstas para nuestros clientes. A veces se planifica, pero se ejecuta aquello que se puede.

9.5. Subcriterio 5 E. Enfoque a clientes

Se detecta mediante encuestas la satisfacción de forma esporádica, pero debemos profundizar en la recogida y análisis de información referente a medidas de satisfacción procedentes de los grupos de interés. La recepción de información en algunos procesos, viene dada de forma escalonada, con lo que en muchos casos es difícil identificar las mejoras para nuestros clientes.

9.5.1. *Puntos fuertes:*

- Los productos y servicios se mejoran para estar por encima del sector.
- Implicación en algunos procesos claves de nuestros clientes, intentando hacerles partícipes de él.

9.5.2. *Área de mejora:*

- Definir claramente nuestros clientes. Recoger sistemáticamente la información referente a la satisfacción y plantear productos y servicios por encima de los estándares.
- Fomentar la integración de la organización y la simbiosis con los objetivos.
- Establecer canales de quejas y reclamaciones, incidencias y sugerencias. Reforzar los canales informales.
- Recogida de información mediante varias líneas de actuación para un posterior rediseño de los procesos claves, y así evitar su estancamiento.

9.6. Listado evidencias criterio 5

- 5.1. Presupuesto 2008
- 5.2. Ficha de terceros
- 5.3. Fichas seguimiento actividades COCU
- 5.4. Ficha escénicas-ellas son la tierra
- 5.5. Organigrama personal (Ver evidencia 3.2)
- 5.6. Comisiones trabajo COCU (Ver evidencia 1.4)
- 5.7. Carta compromiso actividad COCU
- 5.8. BOP Frontera sur
- 5.9. Normas para audiovisuales
- 5.10. Normas videoteca
- 5.11. Reglamento COCU

10. CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES.

10.1. Subcriterio 6 A. Opinión de clientes.

Se está estableciendo encuentros formales y mediciones de actividades. Sin embargo, es necesario conocer de forma más sistemática sus expectativas y necesidades.

Nuestros clientes proveedores también muestran su satisfacción y se ha establecido con ellos, , un sistema de control sistemático de sus actuaciones, sin embargo es necesario marcar otros parámetros homogéneos.

Debemos clarificar e identificar quiénes son los clientes por sectores y cuáles son los más importantes, así como nuestros aliados.

No tenemos datos del nivel de satisfacción de los clientes/usuarios de la competencia, es decir, de las instituciones u organismos similares al nuestro. Hay que compararse con otras organizaciones para ser más competitivos en el mercado

10.1.1. Puntos fuertes:

- Sistematización de encuentros, jornadas, comisiones con las delegaciones provinciales de cultura, encaminadas a mejorar la calidad de actividades y atender las necesidades del público.

10.1.2. Área de mejora:

- Establecer procesos claves e identificar clientes, necesidades y expectativas.
- Es necesario seguir insistiendo en la necesidad de conocer más directamente las necesidades de público final.
- El trabajo coordinado y en equipo por parte de las personas de la Fundación ha sido fundamental para el logro de los objetivos alcanzados, pero hay que implicar a colectivos aún no integrados.

10.2. Subcriterio 6 B. Mediciones Objetivas.

Es necesario conocer con más claridad la valoración de los clientes. Ha sido muy productivo las relaciones con las delegaciones de cultura, nuestros clientes preferentes y las encuestas de satisfacción elaboradas al respecto.

Nuestros clientes proveedores están muy satisfechos con la facilidad que se les ha dado para participar en los compromisos de actividad que hacen y sustituyen a los antiguos contratos más farragosos y complicados administrativamente.

Es necesario incidir más en resultados clave para que nuestros clientes conozcan claramente nuestros resultados

10.2.1. Puntos fuertes:

- Coordinación de los distintos técnicos y áreas de la Fundación con las respectivas delegaciones municipales.
- Algunas actividades se programan teniendo en cuenta con antelación las necesidades y expectativas de los clientes en base a unos cuestionarios preestablecidos.
- Existen cuestionarios para evaluar la satisfacción de los clientes.

10.2.2. Área de mejora:

- Medir la valoración de los clientes. Establecer objetivos. Comparar con otras organizaciones.
- Realizar canales directos y claros de quejas de clientes finales.
- Normalizar los cuestionarios, entrevistas y encuestas de satisfacción de los clientes.
- Establecer canales que nos permitan conocer la satisfacción de los clientes de otros servicios y organismos similares al nuestro.

10.3. Listado evidencias criterio 6

- 6.1. Ley 7/1985 de Bases de Régimen Local
- 6.2. Cuestionarios de evaluación
- 6.3. Jornadas Vejer COCU
- 6.4. Documentos evaluación COCU
- 6.5. Reuniones comarcales
- 6.6. Cartas compromiso de actividad COCU (Ver evidencia 5.7)
- 6.7. Web FPC (Ver evidencia 1.3)
- 6.8. Fichas seguimiento actividades COCU (Ver evidencia 5.3)
- 6.9. Actas Frontera Sur

11. CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

11.1. Subcriterio 7 A. Opinión de las personas.

La administración pública está más encorsetada en temas de recursos humanos que la empresa privada y hay que emplear medidas imaginativas para que el resultado de satisfacción en la mayoría de las personas de la organización sea más alto, es decir lograr que la gente se sienta contenta en su trabajo, motivada y reconocida.

Se han desarrollado medidas importantes. Se ha buscado una organización más racional, participativa, coordinada y transversal. La plantilla se ha duplicado desde 2004 a la actualidad de 25 trabajadores se ha pasado al doble (50). Y se ha pretendido dotarnos con el personal necesario para las funciones que desempeñamos.

La disponibilidad de equipos informáticos nuevos para todos el personal así como de conexión a Internet y correo electrónico para todas las personas que trabajan en puestos administrativos frente a los que en 2003 sólo contaban con estos elementos, hace que las condiciones laborales hayan mejorado notablemente.

En cualquier caso, no hay encuestas periódicas sobre grado de satisfacción de los empleados y nos fijamos más e nuestros clientes.

11.1.1. Puntos fuertes:

- Buenas condiciones laborales de infraestructuras (edificio, mobiliario, luz, equipos informáticos, telefonías)
- Trabajo en equipo de los distintos departamentos

11.1.2. Área de mejora:

- Establecer encuestas de satisfacción. Recoger quejas y reclamaciones homogéneas y claramente definidas.
- Implicar a todo el personal en los proyectos.
- Informar al personal de los cambios y variaciones en la organización. Mejorar el entorno físico de trabajo para que sea más cómodo.

11.2. Subcriterio: 7 B. Mediciones objetivas.

El margen de maniobra directamente con que cuenta el área para compensar al personal es muy estrecho, con reconocimientos de algún tipo,

que le hagan sentirse integrados en la organización. Es necesario determinar, en relación a los procesos, los grados de satisfacción. Se requiere, dada las características de la organización, la existencia de un departamento de recursos humanos que garantice la buena gestión del personal.

11.2.1. Puntos fuertes:

- Buen ambiente de trabajo.
- Trabajo en equipo con personas ilusionadas, e incorporación de personas jóvenes.

11.2.2. Área de mejora:

- Establecer los procesos y los grados de satisfacción. Marcar los objetivos y compararlos con otras organizaciones.
- Crear un área de recursos humanos.
- Comparar los índices de satisfacción del personal miembro de otros organismos e instituciones similares, con nuestros propios índices de satisfacción.

11.3. Listado evidencias criterio 7

- 7.1. Comunicaciones internas: volatinas c-e, noticias intranet
- 7.2. Presupuesto 2008 (Ver evidencia 5.1)
- 7.3. Boletín Rivadavia (Ver evidencia 8.6)
- 7.4. Cursos
- 7.5. Móviles departamentales

12. CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.

12.1. Subcriterio 8 A. Opinión de la 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. Se procura una mejora constante de la percepción que se tiene del área de Cultura, mejorando la calidad de la programación, los canales de información y de comunicación, el encuentro con colectivos y medios, promoviendo la transparencia en la gestión, de tal forma que, podamos pulsar la opinión de la sociedad. 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 nuestra comparación.

12.1.1. Puntos fuertes:

- La realización de encuestas de satisfacción en varias de las actividades realizadas. Realización de investigaciones sobre impacto económico y social de los programas culturales. Análisis y desarrollo para su aplicación de sistemas de indicadores

12.2.2. Área de mejora:

- Establecer un método continuo y efectivo de contabilización de nuestros indicadores internos.
- Segmentar nuestros indicadores en función de los distintos departamentos de la Fundación
- Promoción de sistemas de indicadores efectivos para la evaluación de las políticas y los servicios culturales.

12.2. Subcriterio 8 B. Mediciones Objetivas.

- Algunos de los indicadores relativos a los rendimientos no se comparan entre ellos ni con los objetivos establecidos. Habría que definir y revisar de forma periódica y sistemática los objetivos que se marquen en el Plan estratégico a partir de los resultados obtenidos. Nuestros indicadores internos son abundantes pero hasta el momento no han sido medidos en su totalidad.

- Se promueve la creación de empleos en un sector como el cultural con bastante futuro y en campos bastante innovadores, y se promueve la formación de estos nuevos empleados conjuntamente con los del resto de la organización. Se establecen convenios con instituciones para promover acciones conjuntas y transversales.

12.2.1. *Puntos fuertes:*

- Organización de cursos de formación, conferencias, coloquios, exposiciones, jornadas, etc. En los que participan de forma activa distintos sectores de la sociedad.
- Existencia de canales de comunicación (web, Revista Rivadavia, Correos electrónicos) que sirven constantemente de toma del pulso social y de la incidencia de nuestras acciones
- Realización y Publicación de trabajos de investigación que analizan la situación cultural de la sociedad y los impactos de las acciones culturales
- Presencia constante en los medios de comunicación, con una imagen positiva, en la casi totalidad de los casos.
- Participación en Ferias del sector cultural incluso a nivel internacional

12.2.2. *Área de mejora:*

- Obtención de datos objetivos de otros centros similares al nuestro y establecer comparaciones.
- Conocer los indicadores de otras instituciones y organismos para poder hacer un análisis comparativo entre ambos y conocer la posición en la que nos encontramos.
- 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.

12.3. **Listado evidencias criterio 8**

- 8.1. Estatutos FPC
- 8.2. Cumplimiento legalidad vigente: Ley 16/2003 del Sistema Bibliotecario Andaluz, Ley 7/1985 de Bases de Régimen Local (Ver evidencia 6.1)
- 8.3. Relaciones con la sociedad
- 8.4. Cursos, jornadas y ferias
- 8.5. Visitas y prácticas
- 8.6. Publicaciones y estudios
- 8.7. Aparición medios de comunicación
- 8.8. Evaluación actividades

- 8.9. Exposiciones
- 8.10. Becas

13. CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE.

13.1. Subcriterio 9 A. Resultados.

En los últimos años se ha mejorado tanto en los servicios prestados como en su capacidad económica. Se ha mejorado económicamente con un aumento progresivo del presupuesto y en la calidad y cantidad de productos que se ofrecen a la población. Se ha potenciado y reforzado la organización con el interés de adecuarla a los objetivos estratégicos. De igual forma se cumplen los objetivos planificados, 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.

13.1.1. Puntos fuertes:

- Elaboración metódica y sistemática de los presupuestos anuales. Adecuación y racionalización de la organización promoviendo la coordinación y transversalidad. Potenciación de las relaciones con nuestros proveedores y clientes.
- Realización de un mayor número de actividades propias y en colaboración con entidades, colectivos e instituciones.

13.1.2. Área de mejora:

- Medir de forma metódica y sistemática los resultados.
- Establecer las causas en caso de obtener resultados adversos y las acciones correctoras para evitar que se repitan.
- Comparar nuestros resultados clave con lo de otras instituciones y organismos similares.

13.2. Subcriterio 9 B. Indicadores.

Los indicadores económicos y no económicos nos muestran una evolución favorable del nivel de éxito y el rendimiento de la FPC, pero no se han establecido mediciones para todos los procesos ni tampoco hay indicadores para todos ellos. Los objetivos marcados para los procesos se basan en planes de acción concretos y crecientes anualmente.

13.2.1. Puntos fuertes:

- Las personas, la sociedad y los clientes muestran de forma informal (reuniones, conversaciones, etc.) Su satisfacción con nuestra gestión y nuestros procesos.
- Existen alianzas con otros organismos e instituciones.
- Algunos procesos clave tienen sus indicadores.
- Funcionan los procesos de soporte: comunicación, compras, administración.

13.2.2. Área de mejora:

- Definición conjunta y consensuada por parte de todos los departamentos implicados de los objetivos y los indicadores.
- Establecer indicadores del nivel de satisfacción de los clientes con nuestra gestión.

13.3. Listado evidencias criterio 9

- 9.1. Informe económico.
- 9.2. Listado de personal.
- 9.3. Comparación actividades COCU.

INFORME ECONÓMICO 2006-2008

La Fundación Provincial de Cultura ha venido prestando cada año un mayor número de programas y actividades, y ha incrementado considerablemente el número de participantes y usuarios de las mismas, alcanzando a un mayor número de municipios de la provincia, con especial incidencia en los municipios de menos de 20.000 habitantes.

Esta nueva realidad ha sido posible gracias al esfuerzo, la dedicación y profesionalidad del personal de la Fundación, que contando con un Presupuesto anual similar en los tres últimos años, ha sido capaz de afrontar las nuevas necesidades culturales de la provincia con imaginación, un mayor espíritu emprendedor y con una mayor colaboración de otras Administraciones, principalmente aportaciones económicas de programas europeos, que ha sido básico para que el nivel de calidad de nuestras actividades haya ido creciendo.

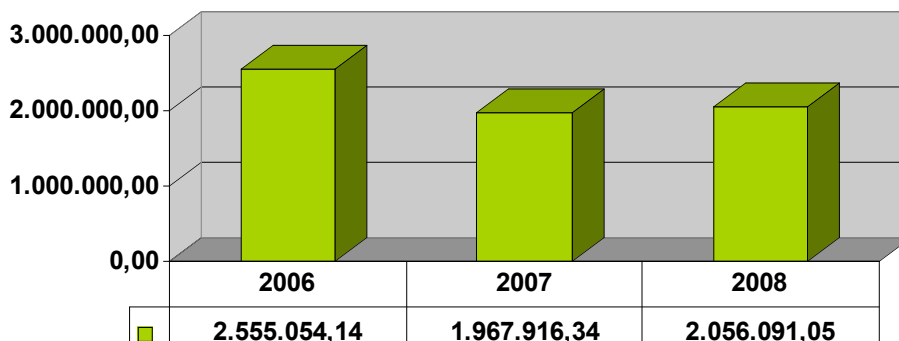
Conociendo que el Presupuesto del ejercicio 2006 fue el más elevado en la historia de esta Fundación, y que contó con la mayor aportación de Transferencia de la Diputación (la suma de transferencia corriente y de capital fue de 2.033.000 Euros), fundamentalmente para hacer frente a los remanentes negativos de ejercicios anteriores 2004 con -407.439.20 y 2005 70.000 ; en los dos años siguientes, la Fundación ha contado con una menor aportación por parte de la Diputación, concretamente en los presupuestos de los ejercicios 2007 y 2008 contamos en el Capítulo IV de Transferencias corriente con 1.560.000 Euros, la misma cantidad que en el año 2006; sin embargo, en el Capítulo VII Transferencias de Capital, nuestras aportaciones se redujeron considerablemente, pasando de 473.000€ en 2006 (aportación totalmente extraordinaria que fue trasladado a gasto corriente) a 73.000€ en el ejercicio pasado y en el presente.

Esta reducción en la aportación ordinaria, se ha podido compensar con subvenciones de programas europeos que nos han permitido desarrollar un mayor número de programas e iniciativas sin cargar económicamente más los presupuestos de la Diputación.

Así, la aportación de distintos programas financiados con fondos europeos, tales como el Ma-Arifa-Interreg III, el Culturcad, el Gibralcitur y el Arrabt, ha supuesto y va a seguir suponiendo el contar con 1.337.576,80 Euros más para el desarrollo de programas y actividades culturales. Estas aportaciones sí han consolidado una posición de crecimiento en el Presupuesto de la Fundación

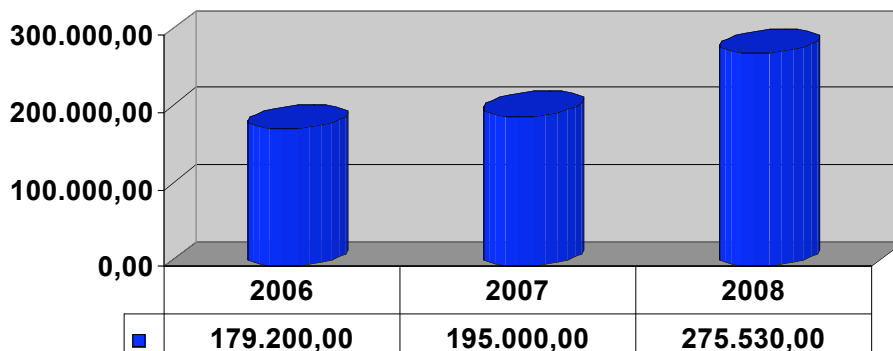
superior a los dos millones de euros, tal como observamos en el siguiente gráfico:

GASTOS FUNDACIÓN DE CULTURA 2006-2008

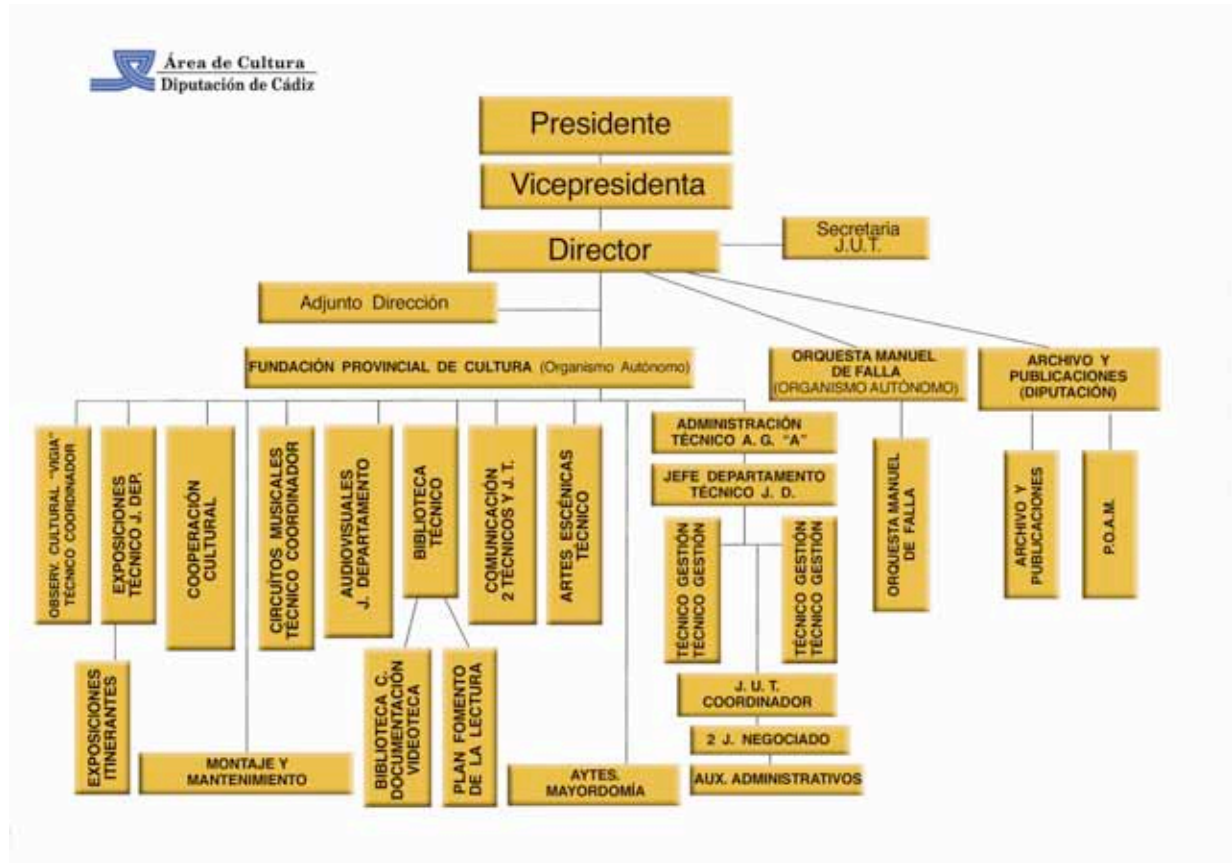


Otro dato revelador del crecimiento de la Fundación Provincial de Cultura se observa en el Capítulo I Gastos de Personal, que pasa de 179.200 € a 275.530 €, un incremento de 96.330 €, que supone un aumento del 53,76%.

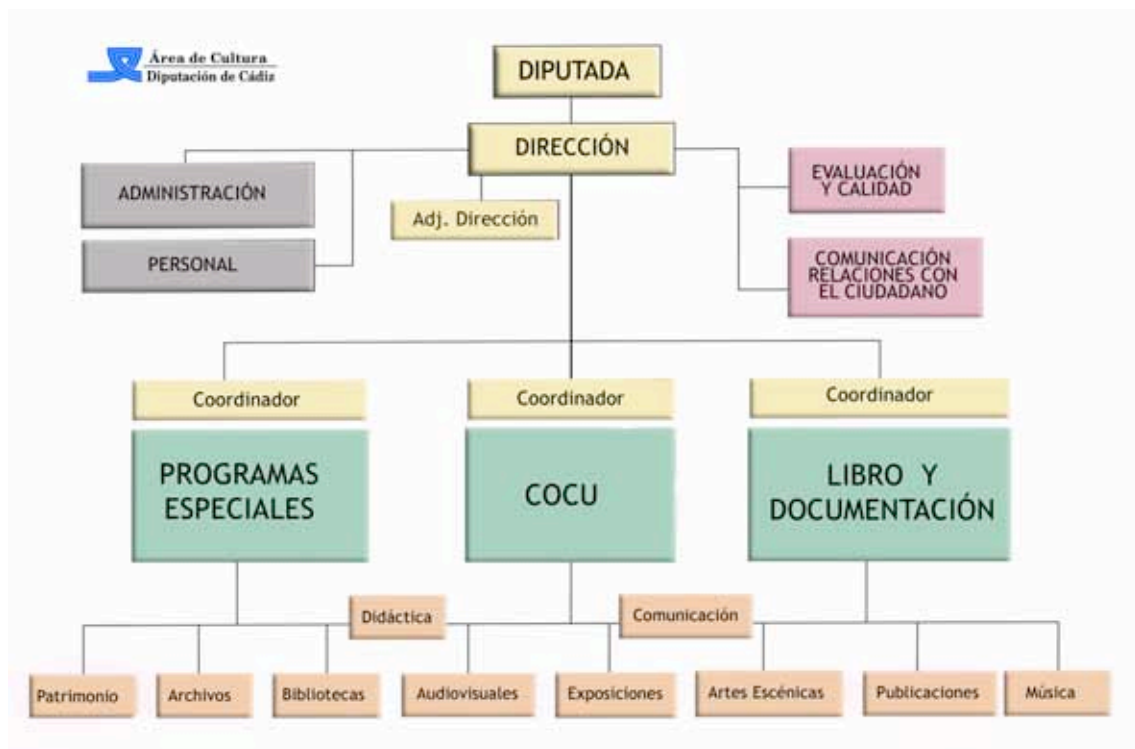
GASTOS DE PERSONAL 2006-2008



ORGANIGRAMA.



Organigrama Actual.



Propuesta de Organigrama