

ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

AREA DE EDUCACIÓN Y CULTURA

CABILDO DE LANZAROTE

Departamento de Recursos Humanos

Enero de 1996

B5
9

Í N D I C E:

I. CONSIDERACIONES PREVIAS.

1. PRESENTACIÓN.
2. OBJETIVOS.
3. METODOLOGÍA.

II. DIAGNÓSTICO.

1. INTRODUCCIÓN.
2. TIPOLOGÍA DE LAS INSUFICIENCIAS DETECTADAS.
 - 2.1. ESCASA CLARIDAD DE OBJETIVOS GENÉRICOS.
 - 2.2. INDEFINICIÓN DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS Y DE FUNCIONES.
 - 2.3. PROBLEMÁTICA RELACIONADA CON LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
 - 2.4. DÉFICITS EN LA COMUNICACIÓN EXTERNA.

III. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN.

IV. ESTRATEGIA A SEGUIR EN LA REORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE EDUCACIÓN Y CULTURA

I. CONSIDERACIONES PREVIAS

1. PRESENTACIÓN.

El presente Informe ha sido elaborado por el Departamento de Recursos Humanos del Cabildo de Lanzarote, previa petición expresa del Consejero del Área de Educación y Cultura al titular del Área de Presidencia de la Corporación.

El presente documento constituye un INFORME sobre la situación detectada, el cual recoge propuesta de solución para cada uno de los problemas, así como de metodología de aplicación de cara a su posible solución.

Dos técnicos colaboradores del Departamento de Recursos Humanos son los autores (Miguel A. Martín y Mario A. Perdomo).

2. OBJETIVOS.

Teniendo el Consejero de Educación y Cultura la certeza de que existen deficiencias de organización y funcionamiento en el área bajo su responsabilidad, recurre en el mes de diciembre al órgano de gobierno, organización y coordinación de la institución en demanda de colaboración al objeto de realizar un diagnóstico de la situación y proponer, en su caso, recomendaciones y sugerencias con el fin de corregir la situación.

3. METODOLOGÍA.

3.1. Técnica.

Entrevistas en profundidad a los directivos y trabajadores del Área de Educación y Cultura del Cabildo de Lanzarote.

3.2. Período de realización.

Última semana de diciembre de 1995 y primera quincena de enero de 1996.

3.3. Fuentes:

- Organigrama actual del Área (Centro de Datos, 1994).
- Propuesta de Presupuesto del Área para 1996.
- Diferencia entre el presupuesto consignado y lo realmente gastado (serie histórica último lustro).
- Estudio de Demanda Cultural (Centro de Datos, 1991).
- Programa Político de CC.
- Programa Político del PIL.

II. DIAGNÓSTICO

1. INTRODUCCIÓN.

Antes de abordar cada uno de los problemas detectados por separado, convendría hacer una breve reflexión sobre lo que ha sido la evolución del Área de Educación y Cultura del Cabildo de Lanzarote en estos últimos años.

En la década de los setenta se crea formalmente el Departamento de Cultura del Cabildo, que se ubica físicamente en las dependencias de la Oficina Técnica.

A principios de los ochenta desde el Cabildo se empieza a ver la importancia de la Cultura como fenómeno emergente de oferta y prestación de servicios al ciudadano. Se crea entonces el Área de Cultura con un número limitado de trabajadores y una estructura organizativa mínima, cuyo cometido inicial se centra, sobre todo, en la realización de actividades culturales (espectáculos, exposiciones, etc.).

Posteriormente el Área va adquiriendo importancia con la incorporación de nuevos servicios, que parece responder al grado de desarrollo logrado en la Isla y, como consecuencia de la satisfacción de las necesidades básicas, se reclama a las instituciones una mayor atención a la calidad de los servicios.

Así, a las actividades culturales se suman servicios de carácter educativo, formativo, etc. Durante este período el Área pasa a denominarse de Educación y Cultura y se incrementan las partidas económicas destinadas a la misma. Igualmente se asumen nuevas competencias (bien transferidas del Gobierno de Canarias o bien por la propia dinámica del desarrollo social de la isla) y aparecen Centros dependientes, muchos de ellos caracterizados por su frágil o indefinida vinculación al Área y por la escasísima dotación de recursos con que son puestos en marcha, lo cual afecta al cumplimiento de los objetivos trazados, que son incumplidos sistemáticamente: Casa de Los Volcanes, Conservatorio de Música, Centro Cultural «El Almacén», Casa de Los Arroyo, replanteamiento cultural del MIAC «Castillo de San José», Escuela de Turismo, Biblioteca Insular, etc.

Paralelamente a este rápido desarrollo, se incrementa de forma paulatina el número de trabajadores que atienden estos nuevos servicios, pero todo ello bajo una deficiente o poco organizada estructura heredada que, pese a tímidos intentos de reorganización, aparece diluida o por lo menos no definida.

La consecuencia de todo ello, aun contando con la buena predisposición tanto de los responsables políticos como de los trabajadores, es la **desarticulación genérica** del Servicio, hecho que da lugar (directa o indirectamente) a la gran mayoría de problemas de *desbordamiento* que actualmente padece el Área en su conjunto.

2. TIPOLOGÍA DE LAS INSUFICIENCIAS DETECTADAS.

A continuación se detallan, agrupados tipológicamente, los principales problemas detectados, muchos de ellos estrechamente vinculados entre sí.

En términos generales, la enumeración obedece a su orden de importancia.

2.1. ESCASA CLARIDAD DE OBJETIVOS GENÉRICOS.

En primer lugar habría que hacerse varias preguntas, entre ellas las siguientes, enunciadas sólo a modo de ejemplo:

- ¿Qué objetivos genéricos en materia educativa y cultural se pretenden conseguir desde el Cabildo?
- ¿Con qué recursos se cuentan para cubrir estos objetivos?
- ¿Cuál es el orden de priorización en la consecución de los objetivos trazados?
- ¿Cuáles son los plazos para su consecución?
- ¿Responde el Presupuesto a dichos objetivos tanto por su cuantía como por su distribución porcentual? Dicho de otro modo, ¿Es escaso el presupuesto o son excesivos los objetivos?...

Las respuestas a estas preguntas, y muchas otras, se hacen imprescindibles para desarrollar con dosis de coherencia la actividad del Área e impedir, en gran medida, procesos disfuncionales o servicios improvisados y de baja calidad.

En la actualidad se desconoce por la práctica totalidad de trabajadores del Área, o por lo menos no se conoce con la nitidez suficiente, las respuestas a estas preguntas.

La consecuencia de esta indefinición se traduce, de una parte, en falta de programación a medio y, largo plazo e improvisación, de otra. La actividad del Área se desarrolla siempre mediatizada por lo urgente, cuyas dinámicas se imponen con demasiada frecuencia a la realización lo verdaderamente importante.

Aparte de esta consecuencia inmediata, y cuyas repercusiones son harto evidentes, la escasa claridad de objetivos esta afectando a dos cuestiones que se estiman relevantes:

2.1.1. Falta de criterios en los Centros de Cultura dependientes del Área.

Inexistencia de proyecto o estancamiento para el Centro de Cultura «El Almacén», imposibilidad para poner en uso la Casa de Los Arroyo, situación anómala de la Escuela de Turismo, problemas de previsión en el Conservatorio de Música e indecisión (y ciertos problemas de competencias con el Área de Turismo) con respecto a los contenidos culturales del MIAC «Castillo de San José» y La Casa de Los Volcanes.

2.1.2. Falta de criterios en política de subvenciones.

Una gran parte del presupuesto del Área se destina a subvencionar acciones de diferentes colectivos: viajes sociales (colegios, tercera edad, asociaciones, etc.), ayudas a asociaciones (musicales, recreativas, culturales), financiación del transporte (estudiantes que cursan sus estudios fuera de la isla), subvenciones de fiestas patronales y diferentes tipos de becas.

Exceptuando este último apartado, se carece de criterios y mecanismos que regulen la concesión de estas subvenciones.

2.2. INDEFINICIÓN DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS Y FUNCIONES.-

No existe un esquema organizativo claro que regule la estructura del Área de Educación y Cultura.

Ciertamente, a nivel gráfico se ha desarrollado un organigrama pero que no se corresponde, en la mayoría de los casos, con la práctica. No obstante incluimos en este documento un organigrama descriptivo que se aproxima a la estructura actual del Área.

La consecuencia principal de este fenómeno es la inexistencia o escasa clarificación de funciones a desarrollar por el personal adscrito al Área; en otras palabras: desorganización.

Esta carencia se manifiesta, entre algunas otras, en las siguientes disfunciones:

2.2.1. Indefinición del campo de actuación de cada departamento del Área, dando lugar tanto a superposiciones como a vacíos de actividad.

2.2.2. Solapamiento de actividades y cometidos tanto en el tiempo como en contenidos.

2.2.3. Realización de actividades o servicios que ya existen, con el consiguiente desaprovechamiento o falta de participación de los especialistas en esa materia o actividad. En este sentido, pocos trabajadores tienen claramente definidas sus tareas.

2.2.4. Sensación de que "todo el mundo tiende a resolver su propia historia".

2.2.5. Toda la estructura gira en torno a dos únicas figuras (Consejero y Director), sin tener en cuenta los mandos intermedios. Este hecho origina tanto la sobrecarga sobre la dirección como la difuminación de responsabilidad ante un servicio o actividad.

2.2.6. La dispersión espacial de las oficinas aparece como un problema añadido a esta desorganización.

2.3. PROBLEMÁTICA RELACIONADA CON LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La hemos dividido en las siguientes cuestiones:

2.3.1. Descompensación de plantilla.

El aparato administrativo del Área se halla escasamente dotado frente al volumen de actividad. Poca movilidad o rotación del trabajador.

2.3.2. Poca disponibilidad del equipo administrativo.

Ciertamente el director de Área posee una excelente cualificación como gerente administrativo pero cuenta con un equipo escasamente disponible, tanto por su cantidad como por su cualificación (poco conocimiento de herramientas administrativas, del procedimiento administrativo, archivo, informática, etc.). Esto puede llevar a situaciones de desbordamiento y a la falta de colaboración del personal administrativo con los restantes departamentos del Área.

Esta falta de cualificación es extensible a algunos departamentos: baja formación de algunos técnicos en intervención cultural y evaluación de proyectos; y desconocimiento de canalización y procedimientos para realizar tareas.

2.3.3. Falta de comunicación interna.

La información dentro del Área está dispersa y no fluye convenientemente. En muchas ocasiones los trabajadores desconocen lo que se está haciendo y falta coordinación en la circulación de la información. Las reuniones de Área no funcionan bien y el responsable político no comunica de forma genérica los cambios o iniciativas que se toman.

2.3.4. Rigidez del horario de trabajo.

La actividad del Área tiene unas características propias que impide que gran parte de ella se desarrolle en el horario standard de oficinas. Esta cierta inflexibilidad trae como consecuencia un exceso de horas extras y gratificaciones. Este tema afecta especialmente a determinadas áreas (actividades, servicio técnico, etc.).

2.3.5. Poca efectividad de dirección.

En términos generales los trabajadores se sienten poco respaldados por la dirección y el responsable político, en el sentido de que no se solventan problemas internos. Se demanda coordinación, delegación y mayor preocupación por la situación.

Aparte de estas cinco cuestiones planteadas, se hace necesario la puesta en marcha de mecanismos de control (instrumentos evaluativos) del trabajo. También resulta evidente la cierta "crispación" entre algunos trabajadores, hecho que repercute en el funcionamiento de los servicios y actividades. Y, por último, aparece el problema de la *personalización* del trabajo con la consiguiente falta de rigor y objetividad de la función que se desempeña.

2.4. DÉFICITS EN LA COMUNICACIÓN EXTERNA.

Los problemas de comunicación externa los podemos dividir en los siguientes:

2.4.1.- Falta de difusión de la actividad y el servicio.- Los eventos que se realizan en cultura están poco optimizados socialmente. La difusión de la actividad no es buena en términos generales. Los presupuestos para publicidad son bajos y se obtienen con poca antelación.

2.4.2.- Mala imagen del Área en su conjunto.- Es un hecho evidente que el volumen de trabajo del Área es alto y los trabajadores ponen buena voluntad en él mismo, no obstante existe una falta de reconocimiento desde el exterior. A veces la falta de coordinación perjudica la imagen del Área ante organismos y entes ajenos al Cabildo.

2.4.3.- Problemas de relación con la Intervención de Fondos.- Se exige mayor presupuesto y se recibe mal trato en Intervención (exceso de relaciones paralelas, falta de agilidad de este organismo, críticas personales y juicios de valor hacia la actividad que se desarrolla, pérdidas de tiempo, desconocimiento del estado de las partidas económicas, etc.).

2.4.4.- Problemas con Centros Turísticos.- Problemas de indefinición con los contenidos culturales del MIAC, Casa de Los Volcanes, Auditorio Jameos y Centro de Artesanía en un futuro.

2.4.5.- Injerencia de otras Áreas en Cultura.- Se programan actividades culturales desde otras Áreas, sin petición de informes previos, y se carga el presupuesto a la partida de Cultura.

III. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

En este tercer apartado se sugieren algunas soluciones genéricas que han de ser desarrolladas en actuaciones concretas. En algunos casos se requerirá una acción específica, en otros deberán realizarse varias fases.

2. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN.

Problema: ESCASA CLARIDAD DE OBJETIVOS GENÉRICOS.

Solución:

- Definición clara de objetivos genéricos, debidamente jerarquizados y temporalizados, con arreglo a una programación cultural precisa.
- Difusión y explicitación del punto anterior entre los componentes del Área y asignación posterior de tareas, funciones y ámbito competencial.
- Requiere que el Presupuesto responda, tanto en su cuantía global como en la distribución de la misma por objetivos, a tal pretensión.
- Requiere definir, previamente, el peso relativo de Educación, de un lado, y de Cultura, de otro, en el Área.
- Requiere un gestor cultural, que responda a un perfil cualificado: criterio, capacidad de gestión, capacidad de opinión...
- Requiere crear cauces de participación de los trabajadores en las nuevas dinámicas que se establezcan, sintonizando con la cultura del "Cambio Participativo" que se trata de implantar en toda la institución con el fin de mejorar la eficacia en la gestión y la calidad de los servicios al ciudadano.

Problema: Falta de criterios en los centros de Cultura dependientes del Área.

Solución:

- Requiere dotar con un presupuesto suficiente, así como con recursos humanos y los medios materiales y técnicos, cada uno de ellos.

- Se adjuntan dos propuestas planteadas desde los Centros de Arte, Cultura y Turismo, como comienzo de un proceso hacia la solución de las deficiencias que se observan en las infraestructuras en las que intervienen, conjuntamente, Cultura y Turismo. Las mismas se consideran aquí como propuestas de diálogo hacia una solución.

- Escuela de Turismo. Cualquier iniciativa en relación con el centro debe considerarse un avance, dada la caótica situación que le afecta. Requiere un detallado informe desde la Dirección.

- Conservatorio de Música. Debe insistirse en la previsión.

Problema: Falta de criterios en política de subvenciones.

Solución:

- Elaboración de unas bases reguladoras, que se convoquen anualmente, previa una difusión suficiente, en la que se contemple la consecución con arreglo a unos criterios fijos (tal como se hace con las becas).

Problema: INDEFINICIÓN DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS Y FUNCIONES.

Solución:

- Un organigrama claro, con definición de jerarquías, funciones, tareas y ámbito competencial, por subáreas y personas.

PROBLEMÁTICA RELACIONADA CON LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Problema: Descompensación de plantilla.

Solución:

- Concentración y nueva asignación del personal administrativo.

- Cursos de formación: Procedimientos administrativos, Informática y Archivo. En general: cursos de formación métodos organización personal y colectiva, dinámicas de grupo, métodos e instrumentos de trabajo, elaboración, seguimiento y control de proyectos...

Problema: Poca disponibilidad del equipo administrativo.

Solución:

- Asignación de un auxiliares a técnicos determinados (explicitación de funciones).

Problema: Falta de comunicación interna.

Solución:

- Reuniones semanales debidamente preparadas. Técnicas de dinámicas de grupo.

- Tablón de anuncio.

- Carpeta de asuntos.

- Trabajo en equipo. Puesta en común.

- Circulación de la información (reuniones).

Problema: Rigidez en el horario de trabajo.

Solución:

- Flexibilizar, pactadamente, el horario de los afectados.

Problema: Poca efectividad en la dirección.

Solución:

- Figura del gestor cultural.
- Respaldar al trabajador, otorgándole confianza, responsabilidad, margen de maniobra (delegando y descentralizando).
- Organización del trabajo personal y la agenda del Consejero (cambio de secretaria).

Otras sugerencias:

- Distribución equitativa de tareas y volumen de trabajo.
- Evitar tratos de favor.
- Normalización de los contratos irregulares o atípicos o inadecuados del personal que lo sufra.
- Definir un responsable del registro y distribuir adecuadamente la documentación (información).

NOTA:

En relación con el Patronato de Cultura, se propone posponer su creación formal, realizando un ensayo en el presente ejercicio (experiencia piloto), para recoger enseñanzas de cara a su puesta en marcha definitiva en 1997 (Justificación: Para no abordar una organización tan amplia a la vez).

DÉFICIT DE COMUNICACIÓN EXTERNA.

Problema: Falta de difusión de la actividad y el servicio.

Solución:

- Replanteamiento de los canales de difusión empleados. Incidir en la comunicación directa: mailing. Elaboración de un Plan de Difusión que recoja los canales adecuados a utilizar en función de cada acción.

Problema: Mala imagen del Área en su conjunto.

Solución:

- Se mejora con la mejora organizativa.
- Hacer hincapié, cara al exterior, en hacer las cosas bien hechas: puntualidad, calidad en el trabajo, exquisitez en el trato, atención al público...

Problema: Problemas de relación con la Intervención de Fondos.

Solución:

- Reunión con el Interventor (y la Secretaría). Negociar una solución (único interlocutor, seguimiento de los pagos, seguimiento del grado de ejecución del Presupuesto...).

Problema: Problemas con Centros Turísticos.

Solución:

- Se apuntó anteriormente. Abrir cauces de diálogo.

Problema: Injerencia de otras Áreas en Cultura.

Solución:

- Coordinación y definición de responsables de programación en cada infraestructura.

IV.- ESRATEGIA A SEGUIR EN LA REORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE EDUCACIÓN Y CULTURA. (Acciones a corto plazo)

Una vez definido y ultimado el organigrama del Área, se sugieren los siguientes pasos.

1.- CONVOCAR REUNIÓN CON TRABAJADORES, con la presencia de PRESIDENTE Y CONSEJERO DE LA PRESIDENCIA.

Explicación de:

- a) Conclusiones del diagnóstico
- b) Objetivos generales del Área
- c) Estructura (organigrama) - aclarar la nueva figura jurídica
- d) Presupuesto

2.- DEFINIR LOS CONTENIDOS Y DOTAR DE RECURSOS A LOS CENTROS CULTURALES

Requieren definición y dotación urgente

- MIAC Castillo de San José
- Centro Cultural «El Almacén»
- Aclarar la situación de la Casa de Los Volcanes

3.- DEFINIR LAS FUNCIONES DEL SERVICIO INSULAR DE CULTURA

- Relaciones con Gobierno de Canarias, Cajas u organismos culturales, Ayuntamientos, Asociaciones y Actividades Culturales.

4.- DEFINIR LAS FUNCIONES DE CADA UNIDAD Y DE CADA TRABAJADOR

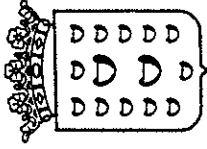
a) Responsables de coordinar y definir la programación de cada parte de la estructura (servicios y centros)

b) Ubicar a cada trabajador dentro de la estructura y explicarle sus funciones

5.- FOMENTAR LA COMUNICACIÓN INTERNA - En las primeras fases es imprescindible.

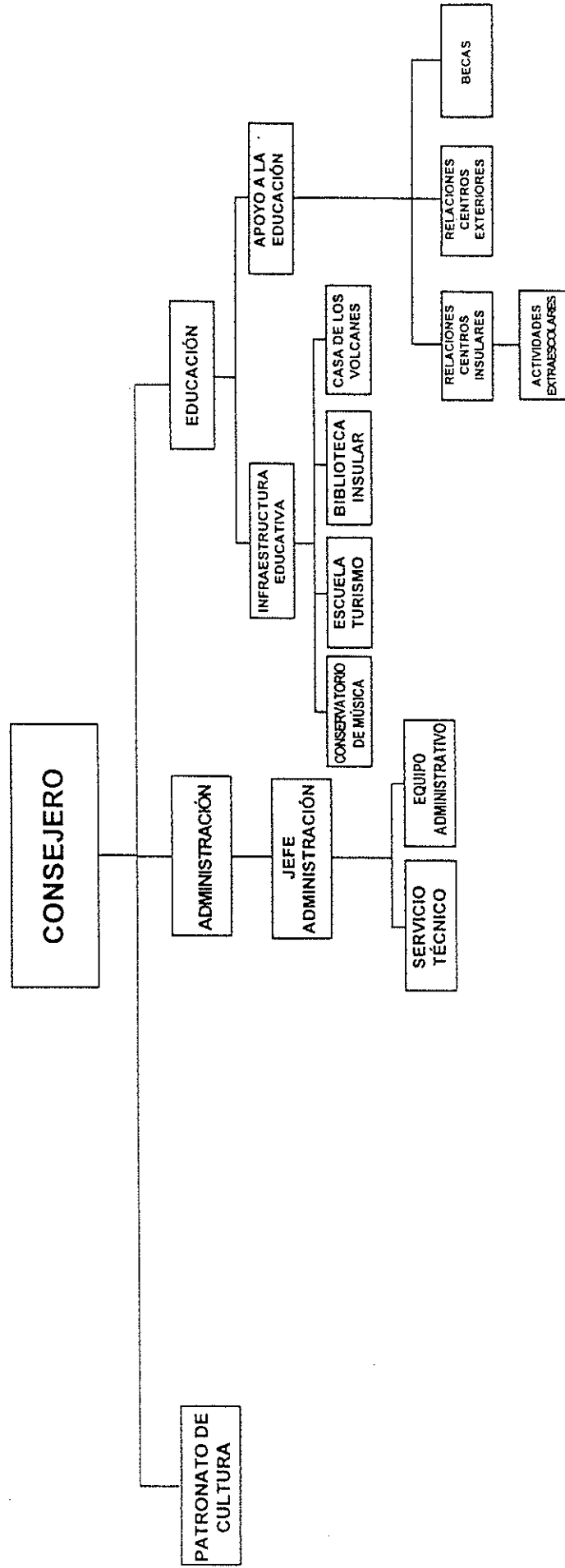
- Reuniones, Tablón de Anuncios, Carpeta de Asuntos, etc.

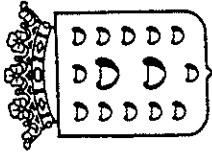
6.- REALIZACIÓN DE UN CURSO DE FORMACIÓN SOBRE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS DE TRABAJO (mayo 1996)



CABILDO DE LANZAROTE

ÁREA DE EDUCACIÓN Y CULTURA





CABILDO DE LANZAROTE

PATRONATO DE CULTURA

