

Guía de Evaluación Modelo EVAM[®]

Anexo III:

***Manuales de
Actuación***



**EJE 1:
POLITICA, PLANIFICACIÓN Y
ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL
LIDERAZGO**

**MANUAL DE ACTUACIÓN:
DEFINICIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN
DE LA ORGANIZACIÓN**

Índice

Introducción.....	3
Definición de la misión	3
Pasos para definir la misión.....	4
Definición de la visión.....	5
Criterios para el establecimiento de la visión.....	5
Pasos para definir la visión	6
Ejemplos de Misión, Visión y Valores.....	6

Introducción

Una de las primeras tareas a las que se enfrenta una organización es la de definir la misión y visión de la misma, como herramientas para dar un rumbo a la organización, así como para articular, comunicar y reforzar los valores de la misma. Estas declaraciones son necesarias para enfocar los esfuerzos de la organización, motivar al personal de la misma y guiar las acciones futuras.

Las decisiones sobre las actividades y metas más específicas de la organización se reservan para más adelante. Sin embargo, es necesario establecer una misión y una visión desde el principio considerando que estas definiciones son un paso más, diferenciado de la atribución competencial que se refleja en la legislación que regula la organización.

Para la definición de la misión y visión, deberá tenerse presente el marco ético de las organizaciones públicas inspirado en los principios reguladores contenidos en el artículo 3 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común y en los artículos 3 y 4 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado, así como en el Código de Buen Gobierno de los miembros del Gobierno y de los altos cargos de la Administración General del Estado. Este Código de Buen Gobierno, publicado por Orden APU/516/2005, de 3 de marzo, responde fielmente a las líneas directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y otras organizaciones internacionales, es acorde con experiencias similares adoptadas por otros países de tradición y raigambre democrática y supone una política de prevención y gestión de los conflictos de interés que pudieran comprometer la independencia e imparcialidad o menoscabar el desempeño de los deberes públicos de los altos cargos, los funcionarios públicos y el resto del personal de las Administraciones públicas.

Definición de la misión

El establecimiento de la misión implica la identificación del qué y el para quién se llevan a cabo las actividades de la organización, siendo una herramienta insustituible para dirigir, planificar e implantar los esfuerzos de la organización.

La misión describe los clientes, los productos y los servicios de la organización, y, al ser parte de su identidad, acompaña en su labor y raramente cambia porque es la expresión racional de la existencia de la organización.

La declaración de la misión es la manifestación del propósito de la organización, siendo el objetivo de la misma guiar las decisiones de la organización, motivar a las personas que la conforman e informar a los grupos de interés sobre su filosofía.

A la hora de escribir la misión de su organización, deben tenerse en cuenta las siguientes cuestiones, respondiéndolas desde el punto de vista del cliente/usuario del servicio y los grupos de interés:

- § ¿Quiénes somos?
- § ¿Qué hacemos?
- § ¿Para quién lo hacemos?
- § ¿Por qué lo hacemos?

Criterios para el establecimiento de la misión

Para establecer la misión organizativa se deberá:

- §· Identificar el propósito general de la existencia de la organización, según lo establecido en la legislación o sus estatutos.
- §· Identificar las necesidades básicas o aquellos problemas que la organización pretende solucionar.
- §· Identificar a los clientes o usuarios de los servicios (ya sean internos o externos).
- §· Identificar las expectativas y requisitos de los clientes, usuarios de los servicios y grupos de interés; los servicios y productos que satisfacen esos requisitos y los procesos y recursos que emplea la organización para ello.
- §· Favorecer el desarrollo de medidas del rendimiento que reflejen los requisitos de los clientes y grupos de interés.

Pasos para definir la misión

Para facilitar el desarrollo y revisión de la misión de una organización, resulta muy útil el siguiente proceso:

1. Identificar el propósito general de la organización

- §· ¿Por qué existe la organización? (finalidad descrita en la legislación vigente que regula la organización)
- §· ¿Qué problemas relativos al propósito de la organización deben ser tenidos en cuenta?
- §· ¿Qué funciones, productos o servicios se ofrecen, o deberían ser ofrecidos?

2. Considerar a los clientes/usuarios de los servicios y grupos de interés en la definición

- §· Identificar los clientes y grupos de interés de la organización.
- §· Identificar las necesidades de los clientes y grupos de interés
- §· Identificar qué necesidades de los clientes y grupos de interés pueden ser satisfechas por la organización.
- §· ¿Qué restricciones externas deben ser tenidas en cuenta?

3. Revisar la definición de la misión existente, en su caso, y preparar un borrador de una nueva definición que resulte apropiada, según las preguntas anteriores

- §· ¿Ha cambiado la misión desde que fue originalmente definida?
- §· Las actividades que desarrolla la organización ¿son congruentes con la definición de la misión?
- §· ¿Se comprende la misión con claridad por parte de los empleados y clientes?

Obviamente, los programas y sub-programas que se desarrollen dentro de la organización deberán tener relación con la misión definida, siendo progresivamente más definida y concreta.

Un último consejo: la descripción de la misión debe ser escrita por alguien que tenga un conocimiento familiarizado con lo que se hace, a quién se sirve, por qué existe esa necesidad y cómo se trabaja. En la medida de lo posible, evite emplear términos técnicos, abreviaturas o acrónimos.

Una manera para describir adecuadamente una organización es la siguiente:

- § Revisar la información desarrollada para la definición de la misión.
- § Imaginar un escenario: dando una breve explicación (del orden de cinco minutos) sobre la organización, asumiendo que esta audiencia no tiene ningún conocimiento sobre ella. Entonces pensar en la mejor forma de describir qué se está haciendo en términos que se puedan entender.
- § Desarrollar un párrafo que resuma claramente el propósito de la organización.

Definición de la visión

Las organizaciones públicas se enfrentan al desafío de ofrecer servicios o productos con mayor eficiencia, eficacia y calidad, aun cuando deben seguir trabajando en un ambiente de recursos limitados. La definición de una visión puede ayudar a las organizaciones a redefinir cómo se ofrecen los servicios o productos y preparar a éstas a para satisfacer las demandas futuras.

La visión es el sueño (factible) de lo que una organización desea hacer y hacia dónde quiere ir.

Una buena visión es concebida mediante la colaboración entre la alta dirección y todos los niveles de la organización. En otras palabras: entre aquellos que van a poner en práctica la visión. Así pues, la visión se convierte en el foco para todos en la organización. La visión, por tanto, debe reflejar los valores compartidos por los miembros de la organización, basados en la ética que orienta el comportamiento de ésta hacia los grupos con los que se relaciona, tanto internos como externos.

Idealmente, los valores de cada empleado forman así parte de la visión de la organización. Al compartir la visión, la dirección establece un compromiso con la visión general de todos los empleados.

Una adecuada visión, una que inspire y motive, se crea a propósito y proporciona algo más que una imagen del futuro ideal:

- ⚡ Es un ingrediente crítico para el cambio.
- ⚡ Representa el propósito general y continuo de la organización.
- ⚡ Da energía
- ⚡ Es la última norma con la que se mide el progreso.
- ⚡ Su estructura es menos importante que su efecto sobre los valores y creencias de cada miembro de la organización.

Criterios para el establecimiento de la visión

Al desarrollar la definición de la visión, tenga en cuenta los siguientes criterios, porque una visión debe ser:

- ⚡ Breve y recordable
- ⚡ Inspiradora y motivadora

- ☞ Una descripción del ideal
- ☞ Aplicable a los empleados, clientes y grupos de interés
- ☞ Una descripción de los futuros niveles de servicio
- ☞ Perdurable

Pasos para definir la visión

La definición de la visión deberá responder a las siguientes tres preguntas:

- ☞ ¿Qué es lo que quiere la organización? ¿Cuáles son sus aspiraciones?
- ☞ ¿Cómo desea la organización ser reconocida por los clientes, empleados y la sociedad en general?
- ☞ ¿Cómo mejorará la organización la calidad de vida de aquellos que emplean sus productos o servicios?

Ejemplos de Misión, Visión y Valores

A. MISIÓN

1. MISIÓN DE LA AGENCIA ESTATAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA DELEGACIÓN DE ALMERIA.

PREMIO A LA CALIDAD. III EDICIÓN.

“La delegación de Almería de la agencia tributaria es el ente publico encargado de la aplicación del sistema tributario estatal y aduanero y de la recaudación de los tributos estatales y comunitarios en el ámbito territorial de la provincia de Almería”

2. MISIÓN DE AENA

“La misión de Aena es proporcionar servicios de gestión de aeropuertos y de navegación área que contribuyan al desarrollo del transporte aéreo nacional e internacional, con seguridad, eficacia, eficiencia y respeto al medio ambiente

Asimismo, facilitará la movilidad intermodal mediante el desarrollo y explotación competitiva de la red aeroportuaria y de navegación aérea, permitiendo una continua adaptación a la demanda.

La calidad del servicio, la rentabilidad, la satisfacción de sus clientes y personas, la continua colaboración con los diferentes grupos de interés y la excelencia tecnología son el centro de sus actividades y esfuerzos diarios”.

3. MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN NACIONAL DE TRASPLANTES

PREMIO A LA CALIDAD. IV EDICIÓN.

“La coordinación de las actividades de donación, extracción, preservación, distribución, intercambio y trasplante de órganos y tejidos en el conjunto del Sistema Sanitario Español, con el fin de posibilitar la realización del máximo

número de trasplantes para mejorar la Calidad de vida de los pacientes, que en muchos casos, no tienen ninguna posibilidad de sobrevivir si no son trasplantados”.

B. VISIÓN

1. VISIÓN DE LA AGENCIA ESTATAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DE LA DELEGACIÓN DE ALMERIA.

PREMIO A LA CALIDAD. III EDICIÓN.

“Conseguir el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales dentro de un marco de información, asistencia y control que reduzca al mínimo posible los costes y molestias de nuestras actuaciones para los ciudadanos, empresas y organismos públicos.

La delegación de Almería aporta una visión de administración tecnológica con una gestión integral de sus edificios y recursos, que generan valor añadido para la organización, que realiza sus funciones con la máxima eficiencia y eficacia, que comparte sus procesos, conocimientos y métodos de gestión y resulta eficiente para sus clientes y asociados: todo ello en un ambiente laboral agradable, cómodo y cuidado y en el que se presta especial atención a las necesidades de los empleados, clientes y asociados”.

2. VISIÓN DE AENA

“Queremos ser un grupo empresarial de ámbito internacional, altamente rentable y eficaz, valorado por los clientes y la opinión pública, líder en la prestación de productos y servicios al transporte aéreo en los campos aeroportuario y de la navegación aérea, en un mercado libre, competitivo y globalizado”.

3. VISIÓN DE LA UNIDAD PROVINCIAL DE ATENCIÓN AL CIUDADANO DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN ASTURAS

PREMIO MEJOR PRÁCTICA. IV EDICIÓN.

Nombre de la práctica premiada: “Unidad Provincial de Atención al Ciudadano”

“Lograr ser una referencia de excelencia para otros organismos prestadores del servicio de atención presencial, especialmente de la Administración General del Estado en la Comunidad Autónoma del Principado de Asturias, por nuestra capacidad de adaptación para dar respuesta de forma ágil y satisfactoria a las demandas tanto de los usuarios directos del citado servicio como de la sociedad”.

C. VALORES

1. PRINCIPIOS Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN NACIONAL DE TRASPLANTES

PREMIO A LA CALIDAD. IV EDICIÓN.

“Principios y valores explícitos a la Organización y a las actividades de donación y trasplante: solidaridad, voluntariedad, altruismo, gratuidad, ausencia de ánimo de lucro, anonimato, equidad, justicia distributiva, confidencialidad y seguridad sanitaria”.

2. VALORES DEL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD DE LA PRESIDENCIA DEL GOBIERNO

MENCIÓN HONORÍFICA A LA CALIDAD. IV EDICIÓN.

“Atención personalizada a nuestros clientes, prevención como sistema de protección, integración, compromiso profesional, información y comunicación, participación y mejora permanente, formación, normalización, coordinación, calidad, reconocimiento, satisfacción y bienestar, cooperación, colaboración y alianzas, ética, organización /planificación, trabajo en equipo y confianza.

3. VALORES DEL FORO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS POR LA CALIDAD Y LA INNOVACIÓN

“Cooperación y colaboración, voluntad de servicio, transparencia, afán de aprendizaje, innovación y mejora, compromiso y búsqueda de resultados excelentes en el sector público, ética y respeto medioambiental”

**EJE 1:
POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y
ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL
LIDERAZGO**

**MANUAL DE ACTUACIÓN:
IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS
CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN**

Índice

Introducción.....	3
Identificación de procesos clave o de apoyo	3
Concepto de procesos	3
Pasos para identificar los procesos clave de la organización	4
Matriz de identificación de procesos clave.....	5
Ejemplos de identificación de procesos clave	6

Introducción

Un proceso puede ser definido como un conjunto de actividades enlazadas entre sí que, partiendo de uno o más inputs (entradas) los transforma, generando un output (resultado).

Las actividades de cualquier organización pueden ser concebidas como integrantes de un proceso determinado. De esta manera, cuando un ciudadano/usuario solicita un certificado de empadronamiento, o la inscripción de una patente en el registro correspondiente, se están activando procesos cuyos resultados deberán ir encaminados a satisfacer una demanda.

Desde este punto de vista, una organización cualquiera puede ser considerada como un sistema de procesos, más o menos relacionados entre sí, en los que buena parte de los inputs serán generados por proveedores internos, y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes internos.

Esta situación hará que el ámbito y alcance de los procesos no sea homogéneo, debiendo ser definido en cada caso cuando se aborda desde una de las distintas estrategias propias de la gestión de procesos. Quiere esto decir que, a veces, no es tan evidente dónde se inicia y dónde finaliza un proceso, siendo necesario establecer una delimitación a efectos operativos, de dirección y control del proceso.

Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento/unidad administrativa. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos, que se implican en aquél en mayor o menor medida.

Una organización posee como característica básica precisamente la división y especialización del trabajo, así como la coordinación de sus diferentes actividades, pero una visión de la misma centrada en sus procesos permite el mejor desenvolvimiento de los mismos, así como la posibilidad de centrarse en los receptores de los outputs de dichos procesos, es decir en los clientes. Por ello, la gestión por procesos es un elemento clave en la Gestión de la Calidad.

Hemos de diferenciar entre procesos clave y procesos operativos, los primeros son aquellos que se consideran necesarios para la realización del servicio/s que presta la organización, son los que permiten el despliegue de la planificación estratégica de una organización, siendo los procesos de apoyo aquéllos que ayudan en la prestación del servicio (personal, formación, mantenimiento, etc.).

Identificación de procesos clave o de apoyo

Concepto de procesos

- ≠# Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno o de una serie de fenómenos (Diccionario General de la Lengua Española); sucesión, transcurso, desarrollo, transformación. (Diccionario de Sinónimos y Antónimos).
- ≠# Aquel mecanismo que desarrolla internamente un órgano para conseguir la realización de servicios o productos identificables.
- ≠# Conjunto de actividades que reciben una o más entradas y crean un producto o servicio de valor para el cliente (Hammer y Champy, 1993).
- ≠# Cualquier actividad o grupo de actividades que empleen unas entradas, agreguen valor a éstas y suministren un producto a un cliente externo o interno (H.H. Harrington)

- ≠ Un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea, se define proceso como “el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor”.

Los procesos clave de una organización son por tanto aquellos que permiten el despliegue de la planificación estratégica de una organización. La identificación de los procesos clave es un trabajo de equipo, siendo más importante en este caso que en el caso de la identificación de los factores críticos de éxito la participación de gran parte del personal.

La razón de la participación del personal, es debida a que para la identificación de los procesos clave se precisa la identificación de todos los procesos de la organización.

Pasos para identificar los procesos clave de la organización

La identificación de los procesos clave de la organización puede ser realizada mediante la utilización de matrices de priorización (ver página siguiente) que relacionan los procedimientos y procesos con los objetivos de la organización.

- ≠ Identificar y listar todos los procedimientos existentes en la organización en la primera columna de la matriz de priorización.
- ≠ Identificar y listar los objetivos de la organización (parte superior de la matriz).
- ≠ Identificar la relación existente entre los procedimientos y los objetivos de la organización (objetivos de la planificación estratégica, en el caso de existir ésta) en una escala de 1 a 5, siendo 1 relación baja y 5 relación alta.
- ≠ Sumar las valoraciones dadas a cada elemento, agruparlos asignando un nombre al proceso resultante. En función de la estrategia de la organización seleccionar los procesos prioritarios. Estos procesos serán los procesos clave de la organización.

Para la realización de todas estas actividades, utilice la tabla mostrada a continuación:

Ejemplos de identificación de procesos clave

1. PROCESOS CLAVE DE LA AGENCIA ESTATAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DELEGACIÓN DE ALMERIA.

PREMIO A LA CALIDAD. III EDICIÓN.

- ☞ Información y asistencia.
- ☞ Control tributario.
- ☞ Recaudación líquida.

La ruta de acceso al resumen de la Memoria de esta organización es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

2. PROCESOS CLAVE DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TGSS EN VALENCIA

PREMIO A LA CALIDAD. III EDICIÓN.

- ☞ Inscripción de empresas, afiliación, altas, bajas, variaciones de datos de los trabajadores
- ☞ Gestión y control de la cotización y recaudación de cuotas y demás recursos de financiación del sistema
- ☞ Titularidad, gestión y administración de los bienes y derechos que constituyen el patrimonio único de la seguridad social
- ☞ Elaboración de propuestas del anteproyecto de recursos de la seguridad social
- ☞ Elaboración del presupuesto monetario

La ruta de acceso a esta documentación es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>



EJE 1: POLITICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO

MANUAL DE ACTUACIÓN: DESARROLLO DE OBJETIVOS OPERATIVOS

Índice

Introducción.....	9
Tipología de objetivos	9
Establecimiento de objetivos operativos	10
Criterios para el establecimiento de los objetivos	10
Pasos para formular los objetivos operativos	10
Ejemplos de desarrollo de objetivos operativos	12

Introducción

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un **objetivo organizativo** es una situación que se intenta lograr, es una meta. Al alcanzar el objetivo, la meta deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser pretendido y se busca otro para ser alcanzado.

Un objetivo es la meta o resultado que pretende conseguir una organización, en un periodo determinado en el desarrollo de las competencias que legalmente tiene atribuidas. El objetivo se puede plantear a diferentes niveles dentro de la organización, tanto en sentido vertical como horizontal. En su dimensión temporal también puede considerarse su planteamiento a corto, medio o largo plazo.

Los objetivos de una organización tienen las siguientes funciones:

- ☞ Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones de la organización.
- ☞ Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una organización.
- ☞ Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- ☞ Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.

Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la organización con los grupos de interés (ciudadanos, usuarios de los servicios, empleados, la sociedad en general etc.). Por ello, es necesario revisar continuamente los objetivos definidos por la organización.

Tipología de objetivos

Según el alcance en el tiempo podemos clasificar los objetivos en estratégicos o a largo plazo y los operativos o a corto plazo

Estratégico o largo Plazo: son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos a largo plazo son llamados también los **objetivos estratégicos** en una organización. Estos objetivos se establecen para un periodo entre 5/3 años y establecen las metas generales a conseguir por una organización.

Los objetivos estratégicos o a largo plazo proporcionan un marco de trabajo para niveles de planificación más detallados, al ser más específicos que la definición de la misión pero manteniendo, en general, el estímulo a la creatividad y la innovación. Estos objetivos indican los cambios generales que deberán llevarse a cabo describiendo cómo deberá ser la organización.

Los objetivos estratégicos no se corresponden necesariamente con un programa particular, al contrario, a menudo impactan en varios programas o incluso sobre la organización en su conjunto.

Operativo a corto plazo: son los objetivos que se van a realizar en un periodo menor a un año, también llamados los objetivos individuales o los **objetivos operativos** de la organización y desarrollan los objetivos estratégicos de la misma. Un objetivo operativo puede ser transformado automáticamente en actividades.

El establecimiento de objetivos implica seguir una metodología lógica que contemple algunos aspectos importantes para que los objetivos reúnan algunas de las características necesarias, tal y como se verá más adelante.

Establecimiento de objetivos operativos

En contraste con los objetivos estratégicos, los objetivos operativos son específicos, cuantificables, con un tiempo establecido para el deseado cumplimiento o resultado. Así pues, los objetivos representan los logros intermedios para la consecución de los estratégicos.

Criterios para el establecimiento de los objetivos

Š Para establecer los objetivos a corto plazo, hay que seguir una serie de criterios, los buenos objetivos deben ser *SMART*, Esto es:

- Específicos (*Specific*): deben reflejar los logros concretos que se desean, no los caminos para conseguirlos. Deben generar estrategias claras o acciones y ser lo suficientemente detallados como para ser comprendidos y proporcionar direcciones claras.
- Medibles (*Measurable*): con el objeto de determinar cuándo se han cumplido. Deberán tenerse en cuenta las responsabilidades en el proceso de planificación estratégica. El método de medida deberá ponerse en marcha antes de comenzar el trabajo actual.
- Ambiciosos pero Alcanzables (*Aggressive but Attainable*): si los objetivos se van a convertir en los estándares que hay que alcanzar, estos deben ser ambiciosos pero sin pedir lo imposible. Por ejemplo, puede ser razonable disminuir los accidentes en las carreteras, pero será imposible eliminarlos. Así mismo, los objetivos deberán tener en cuenta los recursos disponibles para alcanzarlos.
- Orientados al resultado (*Results-oriented*): deberán reflejar un resultado concreto que se desea alcanzar. Por ejemplo, responder al 75% de toda la correspondencia en 30 días o menos y con una media anual del 21% o menor.
- Programados (*Time-bounded*): deberán especificar un relativamente corto periodo de tiempo para cumplirlos, desde varias semanas hasta un año a lo sumo para conseguir una mejor gestión e integración.

Ejemplos:

Objetivos que no son *SMART*

Reducir el tiempo de aprobación de un curso (ni específico, ni medible ni planificado)

Eliminar los muertos por accidente de tráfico (demasiado amplio, no es realista)

Objetivos *SMART*

Aumentar en un 5% los cursos realizados en el 2005.

Reducir el 10% los accidentes mortales entre enero y junio de 2005.

Pasos para formular los objetivos operativos

Los objetivos operativos pueden ser desarrollados de diversas maneras y cada organización usará el proceso que mejor se adapte a su estilo.

Mostramos a continuación el proceso recomendado:

DESARROLLO DE OBJETIVOS OPERATIVOS

1. *Revisar la misión y los objetivos estratégicos*
2. *Determinar los resultados que se persiguen*
3. *Establecer fechas para alcanzar los resultados*
4. *Definir responsabilidades*

Ejemplos de desarrollo de objetivos operativos

1. GUARDIA CIVIL

- §· Mejorar la seguridad ciudadana en el ámbito territorial de responsabilidad del cuerpo.
 - §· Auxilio permanente a los ciudadanos atendiendo sus demandas durante las 24 horas del día, acudiendo al lugar donde sea requerido siempre que pueda prestar ayuda y sea necesaria su presencia, y presentándose sin demora en caso de urgente necesidad.
 - §· Atención a los ciudadanos en general y a las víctimas de los delitos en particular, que podrá ser especializada cuando sea necesario, asegurando en todo momento su privacidad, proporcionando toda la ayuda e información que precisen, y actuando con agilidad en la recogida de la denuncia y demás trámites

Se facilitará periódicamente información del estado y resultado de las investigaciones realizadas para esclarecer los hechos.
 - §· Prevención de los delitos, basada en una orientación más próxima del servicio al ciudadano y en la información y la colaboración de éste, atendiendo y esclareciendo con prioridad aquellos delitos que causan más inquietud o encierran mayor peligro para la población.
 - §· Protección especial de las personas más vulnerables: personas mayores, menores, mujeres, y de la familia, así como del domicilio privado.
 - §· Prevención de riesgos para los ciudadanos en general y protección del medio ambiente y de los recursos naturales.
- §· Neutralizar las amenazas transaccionales que afectan a la seguridad interior
 - §· Protección frente a las amenazas del crimen organizado y otros delitos graves que puedan afectar a la seguridad colectiva (narcotráfico, terrorismo, tráfico ilegal de personas y bienes, corrupción, fraude y otros delitos emergentes).
 - §· Información a los ciudadanos de los planes de seguridad elaborados a nivel nacional, autonómico, provincial, comarcal y local, y periódicamente de la situación de la seguridad, de las medidas de seguridad recomendadas a la población, y de los resultados que se alcancen.
- §· Mejorar la seguridad vial

DESARROLLO DE OBJETIVOS OPERATIVOS

- š` Mejorar la calidad del servicio al ciudadano y las relaciones con las Administraciones Públicas:
 - š` Se establecerán indicadores de cumplimiento de los compromisos de calidad y se comunicará a los ciudadanos el grado de cumplimiento de los compromisos contenidos en la presente carta, así como los servicios disponibles, los derechos que les amparan, y las formas posibles de colaboración o participación.

- š` Contribuir a la construcción del espacio de seguridad común de la UE

Para acceder a esta documentación consultar:

<http://www.guardiacivil.es/tramites/atciudadano/>

DESARROLLO DE OBJETIVOS OPERATIVOS



EJE 2: PROCESOS

MANUAL DE ACTUACIÓN: DISEÑO, DESPLIEGUE, IMPLANTACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS

Índice

Introducción.....	3
Diseño y la gestión sistemática de los procesos.	3
Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes	5
Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes / ciudadanos / usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor...	6
Ejemplos de diseño, despliegue, implantación y mejora de procesos.....	7

Introducción

Una organización que camine hacia la excelencia debe regirse y funcionar mediante un esquema de procesos. Lo cual requiere:

- A) Identificar, definir y gestionar eficaz y eficientemente los procesos, a través de la implantación de sistemas de medición de los procesos y objetivos de rendimiento.
- B) Diseñar y desarrollar los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios. Gestionar y mejorar las relaciones con los clientes
- C) Introducir mejoras en los procesos o crear nuevos procesos para adaptarse a las necesidades y expectativas de los clientes / ciudadanos / usuarios de los servicios.

A continuación se mostrarán herramientas para ayudar a gestionar los procesos de la organización.

Diseño y gestión sistemática de los procesos.

Dentro de este apartado, se podrían incluir actividades como:

- š Diseñar los procesos de la organización, incluidos aquellos procesos clave necesarios para llevar a efecto la política y estrategia.
- š Establecer el sistema de gestión de procesos que se va a utilizar.
- š Aplicar a la gestión de procesos sistemas estandarizados
- š Implantar sistemas de medición de los procesos y establecer objetivos de rendimiento.
- š Resolver las interfaces internas de la organización y las relacionadas con los socios externos, para gestionar de manera efectiva los procesos de principio a fin.

Inicialmente nos centraremos en identificar y establecer el sistema de gestión de procesos que se va a utilizar, priorizando por los procesos clave de la organización. Para ello, como mínimo se deberá identificar y definir para cada uno de los procesos clave:

- š Identificación de los mismos
- š Descripción general de cada uno (misión, dónde empieza, dónde acaba, ...)
- š Propietario de cada proceso
- š Grupos de interés
- š Indicador/indicadores clave en relación a objetivos estratégicos

Para ello, se podrá utilizar la ficha de procesos que se muestra a continuación:

DISEÑO, DESPLIEGUE, IMPLANTACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS

FICHA DE PROCESO			
Nombre de la persona que rellena el cuestionario:		Departamento y número de recursos humanos:	(Recursos humanos del servicio en total)
Nombre del Proceso:	(nombre del proceso en cuestión)	Misión del Proceso:	(para qué sirve, qué tipo de necesidades se cubren con este proceso/servicio)
Puesto:	(puesto de la persona que rellena el cuestionario)		
Entradas del Proceso:	(peticiones, solicitudes, estudios de necesidades, ...)	Quién genera las Entradas:	(ciudadano, profesionales del servicio, otros servicios....)
Actividades que se llevan a cabo con las Entradas del Proceso	(etapas o secuencia de actividades que se dan en la prestación del servicio o servicios incluidos en este proceso)	Recursos Humanos que realizan las Actividades del Proceso	(recursos asignados al proceso en particular, con % de dedicación en caso de dedicación a varios procesos)
		Recursos Técnicos que se necesitan para realizar las Actividades del Proceso (Ej. Software, materiales, etc.)	(materiales, servicios, contrataciones de empresas, etc.)
Salidas del Proceso	(qué sale como resultado del proceso: un documento, un servicio, una prestación económica, etc.)	Quién es el Receptor de las Salidas	(ciudadano en general ,usuario directo del servicio) (especificar número)
Documentos asociados del Proceso	(documentos que aparecen siempre asociados al proceso en cuestión, como modelo de solicitud, decreto de aprobación, notificación al interesado, notificación a otro servicio, ...)	Otros Departamentos Implicados en el Proceso	(departamentos o unidades de la organización)
Importancia del Proceso dentro del conjunto de procesos que realiza el Departamento (Alta,Media, Baja)	(posición relativa decada proceso con respecto a los demás del Departamento o Servicio)	¿Utiliza algún indicador para medir la eficacia del proceso?	(de calidad de servicio, de número de usuarios, tiempos de tramitación, etc.)
Dibuje o Explique el Organigrama del Departamento detallando los distintos puestos	(organigrama de estructura de todo el Servicio, con lo que se puede hacer uno único por servicio, en lugar de por proceso)		
Sugerencias de Mejora	(principales actuaciones que se podrían acometer para mejorar el servicio prestado)		

Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

Dentro de este aspecto, la organización podría realizar las siguientes actividades:

- § Utilizar métodos adecuados para conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes (Ver Manuales de Actuación "*Gestión de quejas y sugerencias*" y "*Elaboración de planes de medición de clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios y del personal de la organización*").
- § Anticipar e identificar mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.
- § Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.
- § Utilizar la creatividad y la innovación para desarrollar productos y servicios competitivos.
- § Determinar y satisfacer los requisitos de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios fruto del contacto habitual con ellos.
- § Gestionar la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas y sugerencias.
- § Implicarse de manera proactiva con los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.
- § Esforzarse por mantener la creatividad e innovación en las relaciones de venta y servicio de atención al ciudadano.
- § Emplear las encuestas periódicas y otras formas de recogida estructurada de datos, así como los datos obtenidos de los contactos habituales, para determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en su relación con la organización.

Para el periodo siguiente, la prioridad será llevar a cabo el análisis de las Quejas y Sugerencias recibidas por el servicio, así como las acciones de mejora implantadas a partir de las quejas y sugerencias.

Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes / ciudadanos / usuarios de los servicios y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor

Dentro de este aspecto se incluyen actividades de mejora obtenidas a partir de la información procedente de los resultados del rendimiento operativo y de las percepciones, así como la información procedente de las actividades de aprendizaje, para establecer prioridades y objetivos de mejora, así como métodos mejorados de funcionamiento de las operaciones.

Asimismo se debe estimular el talento creativo e innovador de empleados, clientes/ ciudadanos/usuarios de los servicios y socios, y hacer que repercuta sobre las mejoras, continuas y drásticas, descubrir y utilizar nuevos diseños de procesos, filosofías operativas y tecnologías que faciliten las operaciones y establecer los métodos idóneos para llevar a efecto el cambio.

Por último, se deberán establecer pruebas piloto y controlar la implantación de procesos nuevos o alterados.

Para el periodo siguiente, la prioridad será:

- §· Revisar los resultados obtenidos en los procesos.
- §· Identificar y priorizar los posibles cambios en los procesos.
- §· Establecer una sistemática de implantación de los cambios en los procesos.
- §· Comunicar adecuadamente los cambios a los implicados en los procesos.

Ejemplos de diseño, despliegue, implantación y mejora de procesos

1. PROCESOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSS DE GUIPUZCOA

PREMIO A LA CALIDAD. I EDICIÓN.

Ver apartado “Procesos” de la descripción de la gestión de la organización premiada. La ruta de acceso a esta documentación es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

2. PROCESOS DEL PUERTO DE CASTELLÓN

PREMIO A LA CALIDAD. II EDICIÓN.

Ver apartado “Procesos” de la descripción de la gestión de la organización premiada. La ruta de acceso a esta documentación es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

3. PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD DE PRESIDENCIA DEL GOBIERNO

MENCIÓN HONORÍFICA A LA CALIDAD. IV EDICIÓN.

Ver apartado “Procesos” de la descripción de la gestión de la organización premiada. La ruta de acceso a esta documentación es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>



EJE 2: PROCESOS

MANUAL DE ACTUACIÓN: GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

Índice

Introducción.....	3
Regulación de Quejas y Sugerencias.	4
Gestión de Quejas y Sugerencias.	4
Gestión de Quejas y Sugerencias ciudadanas.	4
Gestión de Quejas y Sugerencias del personal de la organización.	5
Ejemplos de gestión de quejas y sugerencias.....	6
Gestión de Quejas y Sugerencias ciudadanas.	6
Gestión de Quejas y Sugerencias del personal.....	6

Introducción

La gestión de quejas y sugerencias permite a las organizaciones conocer la opinión de los usuarios de los servicios prestados, si bien y a diferencia de los planes de medición de satisfacción de clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios, con la gestión de quejas y sugerencias se pretende obtener información cualitativa y no necesariamente numérica.

De esta forma la gestión de quejas y sugerencias permitirá a las organizaciones:

- A) Recopilar información relevante aportada por los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios, escuchando sus sugerencias y atendiendo sus quejas de manera rápida y efectiva.
- B) Mejorar la atención y la prestación del servicio gracias a la valoración que del mismo se hace.
- C) Recuperar la satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios que habían perdido la confianza en la prestación o en la organización, mediante la atención y respuesta personalizada de sus quejas y sugerencias, agradeciendo en todo momento su colaboración.
- D) Desarrollar la capacidad del personal de la organización para resolver problemas planteados por los clientes/ ciudadanos / usuarios de los servicios, fomentando su implicación y avanzando continuamente en la búsqueda de la mejor opción para dar solución a la queja o prestar atención a la sugerencia presentada.

Regulación de Quejas y Sugerencias.

Es en el Real Decreto 951/2005 de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

A continuación se detalla el contenido del capítulo IV del Real Decreto citado que hace referencia a la gestión de quejas y sugerencias:

≠# *CAPÍTULO IV. PROGRAMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS*

- Artículo 14. Definición.
- Artículo 15. Presentación y tramitación de las quejas y sugerencias.
- Artículo 16. Contestación.
- Artículo 17. Actuaciones de las unidades responsables.
- Artículo 18. Seguimiento.
- Artículo 19. Efectos.

Las directrices por las que se desarrolla el Real Decreto están contenidas en la “**Guía para la gestión de quejas y sugerencias**” publicada por el Ministerio de Administraciones Públicas. La ruta de acceso a dicha Guía es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

Gestión de Quejas y Sugerencias.

Gestión de Quejas y Sugerencias ciudadanas.

En cualquier caso y en aplicación de lo dispuesto en el RD 951/2005, la organización debiera establecer un método propio para la gestión de las quejas y sugerencias, el método debe caracterizarse por ser:

§· Ágil y eficaz:

Enfocado a obtener resultados.

§· Documentado:

Mediante la utilización de soportes específicos (formularios, plantillas, cuestionarios, etc.) bien en soporte papel o electrónico.

§· Flexible:

Con capacidad de adaptación a los cambios y preferencias de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios así como de las nuevas tecnologías disponibles.

§· Accesible:

Proporcionando información sobre la disponibilidad del sistema de quejas y sugerencias a los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios, en este caso la elaboración de cartas de servicios facilitará la divulgación de esta información.

En la gestión de quejas y sugerencias por parte de una organización se recomienda:

- §· Diseñar soportes prácticos:
Formularios de fácil cumplimentación orientados a la obtención de información relevante que permita a la organización su posterior análisis y tratamiento.
- §· Fomentar la participación de los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios:
Incentivar la presentación de quejas y sugerencias, facilitando el acceso al sistema y asegurando el análisis y tratamiento de las mismas y garantizando la confidencialidad en el tratamiento de la información que la queja y/ sugerencia contiene.
- §· Interpretar objetivamente la información obtenida:
Articulando un proceso de tratamiento, interpretación y distribución de la información. Es importante evidenciar al ciudadano/cliente/usuario del servicio que la misión de la información recabada es la mejora de la prestación del servicio y/o del funcionamiento de la organización.

Gestión de Quejas y Sugerencias del personal de la organización.

La organización debe articular, con la misma filosofía y objetivos que lo expuesto en la gestión de quejas y sugerencias ciudadanas, un sistema que permita la gestión de quejas, sugerencias e iniciativas del personal de la organización ya que dicho sistema favorecerá:

- §· La mejora de la gestión por procesos mediante la implicación del personal especialmente relacionado con el servicio al cliente/ciudadano/usuario del servicio.
- §· El aumento de la satisfacción a todos los niveles de la organización.
- §· La mejora de la comunicación en la organización.
- §· La detección de necesidades específicas en las personas de la organización.

Ejemplos de gestión de quejas y sugerencias

Gestión de Quejas y Sugerencias ciudadanas.

1. GUARDIA CIVIL

La ruta de acceso a este ejemplo es:

http://www.guardiacivil.org/tramites/atciudadano/cart_serv.jsp

<http://www.guardiacivil.org/tramites/atciudadano/suger.jsp>

Gestión de Quejas y Sugerencias del personal

1. DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN GUIPUZCOA.

PREMIO A LA MEJOR PRÁCTICA. I EDICIÓN.

Nombre de la práctica: "Buzón de quejas, iniciativas y sugerencias para el personal"

La ruta de acceso a la descripción de la práctica premiada es:

Sección "Evaluación y Calidad" en la dirección de Internet <http://www.map.es>



EJE 2: PROCESOS

MANUAL DE ACTUACIÓN: ELABORACIÓN DE CARTAS DE SERVICIOS

Índice

Introducción.....	3
Regulación de las Cartas de Servicios.....	4
Metodología recomendada.....	4
Ejemplos de cartas de servicios	5
Cartas de Servicios Convencionales	5
Cartas de Servicios Electrónicos.	6

Introducción

Las Cartas de Servicios son documentos escritos que constituyen un instrumento a través del cual los órganos de la Administración General del Estado, sus Organismos Públicos y las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social informan a los ciudadanos sobre los servicios que tienen encomendados y acerca de los compromisos de calidad en su prestación, así como de los derechos de los ciudadanos y usuarios en relación con estos servicios.

Actualmente las Cartas de servicios elaboradas podemos clasificarlas en:

1. **Cartas de Servicios convencionales** por Ministerios
2. **Cartas de Servicios interadministrativas:** cartas que tienen por objeto un servicio en cuya prestación participan distintos órganos u organismos, dependientes de la Administración General del Estado o de ésta y otras Administraciones públicas
3. Las **Cartas de Servicios electrónicos:** son los documentos mediante los cuales los Departamentos y Organismos que cuentan con servicios



Mediante el siguiente enlace se accede a las Cartas de Servicios Convencionales y Cartas de Servicios Electrónicos elaboradas por cada uno de los Ministerios y Organismos que configuran la Administración General del Estado:

Sección "Evaluación y Calidad" en la dirección de Internet <http://www.map.es>

Regulación de las Cartas de Servicios.

Las Cartas de Servicios en la Administración General del Estado están reguladas por el Real Decreto 951/2005 de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

Metodología recomendada

El Ministerio de Administraciones Públicas ha elaborado una guía para facilitar la implantación y desarrollo de las Cartas de Servicios en los órganos de la Administración General del Estado, sus Organismos Públicos y las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social, **“Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios”**.

La ruta de acceso a dicha Guía es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

Esta Guía recoge los aspectos que intervienen en el "ciclo de vida" de una Carta de Servicios, de modo que las organizaciones afectadas dispongan de toda la información necesaria para realizar su tarea fácil y coherentemente. En todo caso, no se trata de proponer un modelo rígido y cerrado, sino de ofrecer las principales líneas orientadoras que permitan la aplicación del Real Decreto en cada ámbito administrativo sin entorpecer su propia iniciativa.

Ejemplos de cartas de servicios

Cartas de Servicios Convencionales

1. CARTA DE SERVICIOS CONVENCIONAL DEL SERVICIO DE ATENCIÓN E INFORMACIÓN AL CIUDADANO. MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Con esta carta el Servicio de Atención e Información al Ciudadano adquiere nuevos compromisos de mejora continua en la calidad de los servicios que presta.

El Director General de Inspección, Simplificación y Calidad de los Servicios



Servicio de Atención e Información al Ciudadano

C/ María de Molina, 50
28006 Madrid





MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



Servicio de Atención e Información al Ciudadano

Carta de Servicios



El Servicio de Atención e Información al Ciudadano es una Subdirección General dependiente de la Dirección General de Inspección, Simplificación y Calidad de los Servicios, del Ministerio de Administraciones Públicas, configurado como centro de difusión de la información relativa a materias de la Administración Pública, facilitando el acceso a los servicios públicos y al conocimiento de los productos de la Administración.



SECRETARÍA DE ESTADO PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

DIRECCIÓN GENERAL DE INSPECCIÓN, SIMPLIFICACIÓN Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS

<p style="text-align: center;">Servicios que se prestan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Administración General del Estado: estructura orgánica y funciones - Legislación Básica del Estado: resumen de las disposiciones generales publicadas en el Boletín Oficial del Estado y texto completo de las normas más importantes de las distintas ramas del ordenamiento jurídico. - Ofertas de Empleo Público: convocatorias de la Administración General del Estado, las Comunidades Autónomas y de la Administración Local, las de las diputaciones provinciales y ayuntamientos capitales de provincia y de los de más de 100.000 habitantes. - Oficinas de información de las Administraciones Públicas: direcciones y teléfonos. - Comunidades Autónomas: estructura orgánica, direcciones y teléfonos. - Administración local: entidades locales de más de 4.000 habitantes con dirección y teléfono. - Boletines y diarios oficiales del Estado, la Unión Europea y de las Comunidades Autónomas - Procedimientos vigentes de la Administración General del Estado. - Premios, becas, ayudas y subvenciones convocados por la Administración General del Estado y las Comunidades Autónomas. - Convocatorias de concursos de méritos para la provisión de puestos de trabajo de la Administración General del Estado - Cartas de servicios publicadas de la Administración General del Estado. - Catálogo de modelos normalizados de la Administración General del Estado. - Relación de las oficinas de registro de la Administración General del Estado - Licitaciones: convocatoria de las licitaciones públicas de la Administración General del Estado publicadas en el B.O.E. - Información sobre las publicaciones de la Administración General del Estado. - Estos servicios se prestan básicamente a través de: información telefónica, presencial, escrita, electrónica, virtual y mediante la edición y distribución de publicaciones. 	<p style="text-align: center;">Compromisos de calidad que se ofrecen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los servicios de atención telefónica tendrán un máximo de llamadas no atendidas en su momento, no superior al 9% del total en cómputo mensual. - Las consultas recibidas por medio de escritos, convencionales o telemáticos, serán contestadas en el plazo de 9 días hábiles desde su recepción. - La atención presencial se prestará con un tiempo medio de espera de 7 minutos en cómputo mensual. - Las convocatorias de empleo público que sean objeto de publicación en cualesquiera diarios o boletines oficiales de ámbito nacional, serán recogidas en la base de datos en el plazo de un día hábil contado desde las 12:00 a.m. del día de su publicación. Las convocatorias que sean comunicadas se recogerán en el plazo de un día hábil contado desde la comunicación. - Las convocatorias y las bases reguladoras de becas, ayudas y subvenciones serán recogidas en la base de datos en el plazo de un día hábil contado desde las 12:00 a.m. del día de su publicación en cualesquiera diarios o boletines oficiales. - Respecto del resto de contenidos informativos ofertados en esta carta de servicios se actualizarán en función de la fecha de recepción de la fuente informativa. - Editar y distribuir de forma gratuita las publicaciones informativas con la siguiente periodicidad: <ul style="list-style-type: none"> - Semanal: Boletín de Empleo Público. - Mensual: Boletín de Premios, Becas, Ayudas y Subvenciones. - Trimestral: Relación de Procedimientos, Relación de Oficinas de Registro y Relación de Oficinas de Información de la AGE. - Anual: Organigramas de la AGE y de las CCAA., Agenda de Información Administrativa, Directorio de las CCAA., Folleto Informativo sobre los servicios que ofrece el Servicio de Atención e Información al Ciudadano - Las quejas y sugerencias se contestarán en un plazo máximo de veinte días hábiles. <p style="text-align: center;">Indicadores del nivel de calidad de los servicios prestados</p> <ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de llamadas no atendidas, en su momento, por saturación telefónica. - Porcentaje de consultas escritas o presenciales contestadas o atendidas antes de los tiempos señalados. - Porcentaje de convocatorias de empleo público y de becas, ayudas y subvenciones recogidas en sus bases de datos en los tiempos establecidos. - Revisión mensual del resto de los contenidos informativos. - Número de publicaciones informativas editadas con la periodicidad señalada. - Porcentaje de quejas y sugerencias contestadas antes de 20 días hábiles - Resultados de la encuesta de satisfacción de los ciudadanos. <p style="text-align: center;">Medidas de subsanación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carta de disculpas del Subdirector General comunicando personalmente al ciudadano las medidas adoptadas en relación con la deficiencia observada. - Las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos podrán dirigirse a la Unidad responsable de la Carta. 	<p style="text-align: center;">Quejas y Sugerencias</p> <p>Los ciudadanos podrán formular sus quejas y sugerencias sobre el funcionamiento del servicio, presencialmente, por correo postal y por medios telemáticos, según establece el art. 15 del R.D. 351/2005, de 29 de julio.</p> <p style="text-align: center;">Formas de colaboración y participación en la prestación del servicio</p> <p>Encuestas periódicas sobre la calidad del servicio Buzón del ciudadano (Internet) Formulación de quejas y sugerencias</p> <p style="text-align: center;">Teléfonos de atención personalizada</p> <p>Horario continuado de 9 a 21 horas de lunes a viernes. Sábados de 9 a 14 h.</p> <p style="text-align: center;">91 XXX XX XX</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empleo público - Premios, becas, ayudas y subvenciones - Otros contenidos informativos <p style="text-align: center;">91 XXX XX XX</p> <p style="text-align: center;">Contestadores automáticos (24 horas)</p> <p>91 XXX XX XX : Resumen del sumario del Boletín Oficial del Estado 91 XXX XX XX : Resumen de los premios, becas, ayudas y subvenciones 91 XXX XX XX : Resumen de las convocatorias de empleo público para titulados universitarios 91 XXX XX XX : Resumen de convocatorias de empleo público para el resto de titulaciones</p> <p style="text-align: center;">Información presencial</p> <p>Horario continuado de 9 a 19 horas de lunes a viernes. Sábados de 9 a 14 h. C/ María de Molina, 50 - 28006 Madrid</p> <p style="text-align: center;">Internet</p> <p style="text-align: center;">www.administracion.es</p> <p style="text-align: center;">Correo electrónico</p> <p>mediante la aplicación buzón del ciudadano en administración.es</p> <p style="text-align: center;">FAX</p> <p style="text-align: center;">91 XXX XX XX</p> <p style="text-align: center;">Unidad responsable de la carta de servicios</p> <p style="text-align: center;">Subdirección General c/ María de Molina, 50 - 28006 Madrid</p>
---	---	---

Cartas de Servicios Electrónicos.

1. CARTA DE SERVICIOS ELECTRONICOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



EJE 3: PERSONAS

MANUAL DE ACTUACIÓN: ACCIONES PROPIAS PARA EL DESARROLLO DE LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

Índice

Introducción.....	3
Ejes de actuación	4
Ejemplos de acciones propias para el desarrollo de la política de recursos humanos	5

Introducción

Dada la importancia de las personas en el seno de las organizaciones es preciso, que desde éstas, se desarrollen diversas iniciativas, proyectos, etc. que faciliten un desarrollo propio de la política de recursos humanos en el ámbito de las organizaciones públicas.

El desarrollo de una política propia de recursos humanos debe tener en cuenta la planificación y gestión de acciones dirigidas a las personas que componen la organización, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto.

El personal de la organización está constituido por todos los empleados que trabajen en ella y otras personas que presten servicios directa o indirectamente a los clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios.

Las organizaciones pueden, teniendo en cuenta las restricciones derivadas de las políticas generales de personal, de retribuciones, etc., utilizar diversos mecanismos para la mejora de la gestión del personal.

A pesar del marco jurídico y de la naturaleza de la función pública, algunas administraciones están introduciendo y adaptando algunos de los sistemas de gestión de recursos humanos que se utilizan en el ámbito privado:

- ☞ Motivación
- ☞ comunicación interna
- ☞ formación a medida del puesto
- ☞ evaluación del desempeño
- ☞ medición de la satisfacción de los empleados, etc.

El objetivo que se persigue con la modernización de esta gestión es mejorar la calidad de los servicios prestados al cliente/ciudadano/usuario de los servicios y la mejora de la satisfacción de las personas que componen la organización.

Ejes de actuación

Teniendo en cuenta las restricciones marcadas por el marco jurídico y la naturaleza de la función pública, siendo el principal freno en la modernización de la gestión de personal en la Administración la Ley 30/1984, de 2 de agosto, de medidas para la reforma de la función pública, las organizaciones pueden desarrollar acciones propias en el desarrollo de la política de Recursos Humanos.

Se aconseja iniciar estas acciones desarrollando aquellos ejes que no exigen nada a cambio:

- ☞ Formación
- ☞ Comunicación
- ☞ Motivación

Posteriormente la organización puede desarrollar otras acciones dirigidas a:

- ☞ Evaluación de competencias personales para adaptación al puesto de trabajo
- ☞ Evaluar el rendimiento
- ☞ Desarrollo de planes de carrera
- ☞ Gestionar por objetivos, etc.

El análisis y detección periódica de las necesidades y expectativas del personal de la organización es clave para determinar las acciones en el desarrollo de la política de Recursos Humanos, la utilización de diversas herramientas como:

- ☞ Autoevaluaciones / Evaluaciones
- ☞ Encuestas de satisfacción del personal, etc.

resultarán de gran utilidad para diseñar planes de mejora que permitan alinear la estrategia de Recursos Humanos de la organización a los nuevos desafíos a los que hoy día se enfrenta la Administración Pública).

Este Manual de actuación pretende ser muy ilustrativo, mostrando diversas iniciativas y acciones propias desarrolladas en el ámbito de la Administración General del Estado en el desarrollo de la política de Recursos Humanos.

Ejemplos de acciones propias para el desarrollo de la política de recursos humanos

1. DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSS DE GUIPUZCOA

PREMIO A LA CALIDAD. I EDICIÓN.

Ver apartado de “Personas” de la descripción de la gestión de la organización premiada.

La ruta de acceso a esta documentación es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

2. DIRECCIÓN PROVINCIAL DEL INSS DE GUIPUZCOA

PREMIO MEJOR PRÁCTICA. I EDICIÓN.

Nombre de la práctica premiada: **“Buzón de quejas, iniciativas y sugerencias para el personal”**

La ruta de acceso a la descripción de la práctica premiada es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

3. AGENCIA ESTATAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA DELEGACION DE ALMERIA.

MENCIÓN A LA CALIDAD. II EDICIÓN.

Ver apartado de “Personas” de la descripción de la gestión de la organización premiada.

La ruta de acceso a esta documentación es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

4. PUERTO DE CASTELLÓN

PREMIO A LA CALIDAD. II EDICIÓN.

Ver apartado de “Personas” de la descripción de la gestión de la organización premiada.

La ruta de acceso a esta documentación es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

5. DIRECCION PROVINCIAL DE LA TGSS EN VALENCIA

PREMIO A LA CALIDAD. III EDICIÓN.

Ver apartado de “Personas” de la descripción de la gestión de la organización premiada.

La ruta de acceso a esta documentación es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

6. ORGANIZACIÓN NACIONAL DE TRASPLANTES

PREMIO A LA CALIDAD. IV EDICIÓN.

Ver apartado de “Personas” de la descripción de la gestión de la organización premiada.

La ruta de acceso a esta documentación es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

7. DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL

PREMIO MEJOR PRÁCTICA. IV EDICIÓN.

Nombre de la práctica premiada: **Unidad Provincial de Atención al Ciudadano.**

Ver apartado de “Gestión Recursos y Alianzas” de la descripción de la práctica premiada.

La ruta de acceso a esta documentación es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

EJE 3: PERSONAS

MANUAL DE ACTUACIÓN: ELABORACIÓN DE PLANES DE FORMACIÓN Y MECANISMOS DE SEGUIMIENTO

Índice

Introducción.....	3
Elaboración y desarrollo del plan de formación.....	3
Detección de necesidades.....	4
Identificación de recursos disponibles	4
Elaboración del plan de formación propiamente dicho	4
Puesta en práctica del plan de formación.....	5
Mecanismos de seguimiento del plan de formación.....	6
Ejemplos de elaboración de planes de formación y mecanismos de seguimiento	8

Introducción

La formación y el desarrollo del personal constituyen un elemento clave en las organizaciones, sea cual sea la naturaleza de las mismas. En este manual de actuación se describen las fases que conforman el proceso de formación.

Es diferente la realización de una acción formativa, o de muchas acciones formativas, en una organización, que el desarrollo de un plan de formación. Todo plan de formación es un medio y no un fin en sí mismo. Por ello se deben perseguir en todo momento unos objetivos perfectamente definidos antes de emprender las acciones formativas. Estas acciones formativas han de derivar de un diagnóstico inicial sobre las necesidades del personal de la organización. Sólo así se puede evaluar el verdadero impacto y la rentabilidad de un plan de formación. Se han de evitar poner en marcha acciones inconexas o aleatorias.

En este sentido, se puede definir el plan de formación como un conjunto coherente y ordenado de acciones formativas, concretado en un período de tiempo determinado y encaminado a dotar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos de la organización.

El plan de formación debe ser en todo momento dinámico y flexible y debe permitir la inclusión de las acciones formativas precisas en cada momento aunque no estén previamente planificadas. Este plan de formación ha de ser realista y tiene que ajustarse a las exigencias y necesidades de los grupos o personas afectados por el mismo.

Para que este plan de formación sea eficaz ha de estar coordinado con el resto de actividades y herramientas de desarrollo de Recursos Humanos, como el análisis y evaluación de los puestos de trabajo.

Elaboración y desarrollo del plan de formación

Teniendo en cuenta que el objetivo fundamental del plan de formación es contribuir, mediante la utilización de esta herramienta, a la consecución de los objetivos globales de la organización, es necesario que el desarrollo de este plan tenga en cuenta los objetivos y estrategias de la propia organización, además de ser un mecanismo de motivación para el personal, que permita el desempeño eficaz y el desarrollo personal/profesional.

A continuación se presentan el enfoque sistemático a utilizar para garantizar la correcta elaboración y desarrollo del plan de formación de una organización. Este enfoque consta de cuatro fases:

1. DETECTAR LAS NECESIDADES DE FORMACIÓN
2. IDENTIFICAR LOS RECURSOS DISPONIBLES EN LA ORGANIZACIÓN
3. ELABORACIÓN PROPIAMENTE DICHA DEL PLAN DE FORMACIÓN
4. PUESTA EN PRÁCTICA DEL PLAN DE FORMACIÓN

A continuación se explican en profundidad estas fases:

Detección de necesidades

Para detectar las necesidades de formación deben realizarse tres tipos de análisis:

- ≠# Necesidades de la organización: examen de los objetivos y estrategias de la organización.
- ≠# Necesidades del puesto de trabajo: análisis de la importancia y rendimiento de las tareas del personal.
- ≠# Necesidades del individuo: análisis de las necesidades del personal.
 - ≠# ¿a quién se necesita formar?
 - ≠# ¿qué clase de formación se necesita?.

En la fase de detección de las necesidades es necesario introducir también las siguientes consideraciones:

- ≠# TIEMPO: a corto plazo (menos de un año) y a largo plazo.
- ≠# ÁMBITO: generales (conocimiento de la organización, procesos) y específicas.
- ≠# SITUACIÓN LABORAL: para formación inicial, mantenimiento y desarrollo, complemento (reubicación o reemplazo) y especialización (promoción o ascensos).

Identificación de recursos disponibles

Los recursos que requiere la formación al personal son de suma importancia ya que sin los mismos no pueden impulsarse planes ni programas.

1. Financieros: mediante la designación presupuestaria que establece la organización.
2. Materiales: infraestructura, condiciones para trabajar, materiales.

Elaboración del plan de formación propiamente dicho

Identificadas las necesidades (tanto de la organización, de las personas como de los puestos de trabajos) e identificados los recursos disponibles en la organización para llevar a cabo esta acción, es necesario definir y elaborar propiamente el plan de formación siguiendo los pasos siguientes:

1. Seleccionar las actividades formativas que finalmente compondrán el plan de formación de la organización.
2. Determinación de los contenidos de cada una de las acciones formativas en función de si se trata de un acción formativa:
 - a. De complementación.
 - b. De actualización.
 - c. De especialización.
 - d. De iniciación.

Para las dos actividades anteriores hay que tener en consideración:

A- Establecimiento de objetivos:

Deben formularse objetivos claros y precisos para el diseño de cada acción formativa definida en el plan de formación. Estos determinarán el tipo de formación necesario para cada persona/ categoría/puesto de trabajo.

B- Contenido de la acción formativa:

La detección de las necesidades de formación ya realizadas por la organización permitirá establecer el contenido de la acción formativa y los objetivos de la misma.

3. Definir la población objetivo, características de los participantes, determinar el nivel de conocimientos previos necesarios.
4. Definir si va a ser una formación interna o externa (instructores).
5. Selección de instructores.
6. Establecer el periodo de realización de cada una de las acciones formativas.
7. Comunicar el plan de formación en la organización.
8. Articular el proceso de solicitud por parte del personal de la organización.

Puesta en práctica del plan de formación

Hemos de tener en cuenta varias consideraciones a la hora de poner en práctica el plan de formación definido:

1. Establecer la duración.
2. Convocar a los participantes.
3. Comunicar el horario, instructor, lugar de celebración.
4. Requisitos a cumplir durante la acción formativa:
 - a) % de asistencia
 - b) Realizar la evaluación oportuna, etc.

Mecanismos de seguimiento del plan de formación

La evaluación de la formación en las organizaciones es una estrategia necesaria para garantizar la calidad de las acciones formativas que se llevan a cabo en su seno y para impulsar el proceso de aprendizaje constante que el entorno organizativo exige.

El establecimiento de mecanismos de seguimiento que permitan realizar la evaluación de la eficacia de la formación impartida es clave para identificar los efectos reales que la formación ha tenido en la organización y determinar los beneficios que aporta para el logro de los objetivos generales de la organización.

La evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el desarrollo del Plan de Formación, durante el desarrollo del mismo y al final de cada una de las acciones formativas.

El Plan de Formación debe contemplar la evaluación para:

- ≠# el desempeño
- ≠# el control
- ≠# y el adecuado seguimiento a las actividades que realiza el personal tras la formación (aplicabilidad de las acciones formativas al puesto de trabajo).

La evaluación permite la medición de la aplicación, efectos a corto y a largo plazo, de las acciones formativas llevadas a cabo y que habrán de ser tenidas en cuenta para diseñar el futuro plan de formación de la organización.

Para establecer el sistema de medición y seguimiento de la formación hemos de plantear y decidir sobre las siguientes cuestiones:

1. **¿Para quién evalúo?** Es decir, ¿quién es el destinatario de mis evaluaciones?. La respuesta a este interrogante determina la finalidad y el enfoque del proceso de evaluación que diseñemos. El destinatario puede ser desde la propia organización hasta el departamento de formación/personal, pasando por el formador, el participante etc.
2. **Qué evalúo?** Es decir, ¿qué elementos y aspectos quiero evaluar?, ¿cuál es el objeto de mi evaluación? Podemos identificar seis niveles básicos de evaluación:
 - ≠# Nivel 1: satisfacción del participante con la formación.
 - ≠# Nivel 2: logro de los objetivos de aprendizaje por los participantes.
 - ≠# Nivel 3: coherencia pedagógica del proceso de formación.
 - ≠# Nivel 4: transferencia de los aprendizajes al puesto de trabajo.
 - ≠# Nivel 5: impacto de la formación en los objetivos de la organización.
 - ≠# Nivel 6: rentabilidad de la formación para la organización.
3. **¿Quién evalúa?** Es decir, ¿cuáles son los agentes de evaluación? Los agentes que emitan juicios sobre la formación deberían ser todos aquéllos afectados por ella, desde el participante hasta la dirección de la organización, pasando por el formador, el departamento de formación, el superior del participante etc.
4. **¿Cuándo evalúo?** ¿En qué momento es conveniente evaluar? La respuesta a este interrogante son los cuatro momentos básicos, que se corresponden con las modalidades clásicas de evaluación:
 - ≠# Antes de iniciar la formación: evaluación inicial o diagnóstica.

- ☞ Durante la formación: evaluación formativa.
- ☞ Al acabar la formación: evaluación final.
- ☞ Un tiempo después de acabar la formación: evaluación diferida o de transferencia e impacto.

5. **¿Cómo evaluó?** Es decir, ¿con qué instrumentos puedo evaluar todo lo anterior? La respuesta aquí es amplia y variada, ya que la posibilidad de instrumentos es ilimitada.

Podemos utilizar:

- š Cuestionarios
- š entrevistas individuales y grupales
- š controles y test finales
- š observaciones sistemáticas
- š demostraciones,
- š informes de evaluación,
- š indicadores cualitativos y cuantitativos del impacto, etc.

Ejemplos de elaboración de planes de formación y mecanismos de seguimiento

1. TESORERIA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL DE CÓRDOBA

MENCION A LA CALIDAD. II EDICIÓN.

La ruta de acceso a la descripción de la gestión de la organización premiada es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

2. TESORERIA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL DE ASTURIAS

PREMIO MEJOR PRÁCTICA. IV EDICIÓN.

Nombre de la práctica premiada: **“Unidad Provincial de Atención al Ciudadano”**.

La ruta de acceso a la descripción de la práctica premiada es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>



EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS

MANUAL DE ACTUACIÓN: IDENTIFICACIÓN DE ALIANZAS

Índice

Introducción.....	3
Gestión de las alianzas	3
Identificar organizaciones con las que compararse y de las que aprender.	3
Identificar proveedores involucrados en los procesos clave e identificar acuerdos de servicio que faciliten la consecución de los objetivos de la organización.	4
Ejemplos de identificación y gestión de alianzas.....	5

Introducción

Cualquier organización tiene un número finito de recursos a su disposición. **El reto es hacer el mejor uso de esos recursos finitos con el objetivo de hacer realidad la política y la estrategia de la organización.**

Los recursos de la organización se catalogan en dos categorías:

- A) Los internos de la organización: recursos humanos, edificios, maquinaria, económicos, materiales, tecnología, información y conocimiento.
- B) Los externos de la organización: otras organizaciones de las cuales se puede aprender o con las que se puede trabajar conjuntamente en la mejora del servicio. ALIANZAS.

Otra clasificación que puede efectuarse respecto al término recursos, es la distinción entre los tangibles y los intangibles. Los recursos tangibles son concretos, transferibles y fáciles de identificar y de evaluar. Comprenden básicamente los activos físicos y financieros, tales como edificios, maquinaria, materiales, económicos, etc. Los activos intangibles comprenden, entre otros, el conocimiento, las habilidades, las relaciones, la motivación, la cultura, la tecnología y las competencias. Son por el contrario más difíciles de transferir ya que su valor es difícil de determinar y de medir.

A continuación se mostrarán herramientas para ayudar a gestionar las alianzas, los recursos externos a la organización con el objetivo de hacer realidad la política y la estrategia del servicio y de la organización.

Gestión de las alianzas

La organización debe identificar a partir de su política y estrategia, cuales son las organizaciones con las que compartir y mejorar las actividades para alcanzar un beneficio mutuo.

Para la gestión de las alianzas se debe realizar dos acciones:

- ≠# Identificar organizaciones con las que compararse y de las que aprender.
- ≠# Identificar proveedores involucrados en los procesos clave e identificar acuerdos de servicio que faciliten la consecución de los objetivos de la organización.

Identificar organizaciones con las que compararse y de las que aprender.

No existe una metodología estándar para identificar aquellas organizaciones con las cuales colaborar, no obstante para su identificación se puede seguir lo siguiente.

1. Identificar cuales son los grandes objetivos estratégicos de la organización.
2. Identificación de otras organizaciones que hayan desarrollado anteriormente estos objetivos (a través de foros especializados, revistas, etc.)
3. Identificación de objetivos de esas organizaciones y detección de aquellas que comparten los mismos objetivos que nuestra organización.

Una vez identificadas, deberá contactar y visitar a aquellas organizaciones con el fin de aprender y mejorar su servicio.

Identificar proveedores involucrados en los procesos clave e identificar acuerdos de servicio que faciliten la consecución de los objetivos de la organización.

Los proveedores son agentes externos que proveen los recursos necesarios para la consecución de los resultados de la organización.

Es por lo tanto fundamental que la organización identifique cuales son los proveedores de sus procesos e identifique y establezca acuerdos de servicio/suministro con el fin de cumplir los objetivos estratégicos de la organización.

Para la identificación de los acuerdos de suministro / servicio se deben seguir estos pasos:

1. Identificar los proveedores de los procesos clave.
2. Identificar los objetivos a alcanzar con cada uno de los procesos clave que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos.
3. Analizar los procesos e identificar las características de los productos y servicios entregados por los proveedores necesarias para alcanzar los objetivos de los procesos y por lo tanto cumplir los objetivos estratégicos de la organización.

Ejemplos de identificación y gestión de alianzas

1. DELEGACIÓN DE ALMERIA DE LA AGENCIA TRIBUTARIA

MENCION A LA CALIDAD. II EDICIÓN.

La ruta de acceso a la descripción de la gestión de la organización premiada es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

2. ORGANIZACIÓN NACIONAL DE TRANSPLANTES

PREMIO A LA CALIDAD: IV EDICIÓN.

La ruta de acceso a la descripción de la gestión de la organización premiada es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

3. DELEGACIÓN ESPECIAL DE CATALUÑA DE LA AGENCIA ESTATAL DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

PREMIO MEJOR PRÁCTICA: IV EDICIÓN.

Nombre de la práctica: “**Forum telemático**”

La ruta de acceso a la descripción de la práctica premiada es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

IDENTIFICACIÓN DE ALIANZAS



EJE 4: ALIANZAS Y RECURSOS

MANUAL DE ACTUACIÓN: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS

Índice

Introducción.....	3
Gestión de edificios, equipos y materiales	3
Gestión de la tecnología.....	6
Gestión de la información y del conocimiento	8
Ejemplos de planificación y gestión de recursos.....	9

Introducción

Cualquier organización tiene un número finito de recursos a su disposición. **El reto es hacer el mejor uso de esos recursos finitos con el objetivo de hacer realidad la política y la estrategia de la organización.**

Los recursos de la organización se catalogan en dos categorías:

- A) Los internos a la organización: recursos humanos, edificios, maquinaria, económicos, materiales, tecnología, información y conocimiento.
- B) Los externos de la organización: otras organizaciones de las cuales se puede aprender o con las que se puede trabajar conjuntamente en la mejora del servicio. ALIANZAS.

Otra clasificación que puede efectuarse respecto al término recursos, es la distinción entre los tangibles y los intangibles. Los recursos tangibles son concretos, transferibles y fáciles de identificar y de evaluar. Comprenden básicamente los activos físicos y financieros, tales como edificios, maquinaria, materiales, económicos, etc. Los activos intangibles comprenden, entre otros, el conocimiento, las habilidades, las relaciones, la motivación, la cultura, la tecnología y las competencias. Son por el contrario más difíciles de transferir ya que su valor es difícil de determinar y de medir.

La consecución de la política y la estrategia de una organización requiere de una serie de condiciones que depende en gran medida de la identificación y gestión de recursos materiales, tecnológicos y de información y conocimiento adecuados para hacerla realidad.

A continuación se mostrarán herramientas para ayudar a gestionar algunos de los recursos internos de la organización con el objetivo de hacer realidad la política y la estrategia del servicio y de la organización.

Gestión de edificios, equipos y materiales

La gestión de edificios, equipos y materiales incluye diversas acciones con el objetivo de:

- ☞ Utilizar los activos en apoyo de la política y estrategia.
- ☞ Gestionar el mantenimiento y uso de los activos para mejorar el rendimiento total de su ciclo de vida.
- ☞ Gestionar la seguridad de los activos.
- ☞ Medir y gestionar cualquier impacto negativo de los activos de la organización en la comunidad y las personas de la organización (incluyendo higiene y seguridad).
- ☞ Optimizar los inventarios de material.
- ☞ Optimizar el consumo de los suministros.
- ☞ Disminuir y reciclar los residuos.
- ☞ Conservar los recursos globales no renovables.
- ☞ Reducir cualquier impacto global adverso de los productos y servicios.

De todas las actividades posibles a realizar inicialmente hemos de centrarnos en la identificación y utilización de edificios, equipos y materiales en apoyo de la política y la estrategia, así como la asignación eficaz y eficiente de los mismos.

El proceso a seguir es el siguiente:

1. Identificar las tareas a realizar para la consecución de los objetivos de la organización.
2. Identificar los recursos necesarios para la consecución de los objetivos (edificios, equipos y materiales)
3. Comparación con los recursos existentes en la organización.
4. Elaboración de un plan para mitigar la escasez de esos recursos.

Para la identificación de edificios, equipos y materiales necesarios para el cumplimiento de la política y la estrategia, es aconsejable formar un equipo representado por todos los estamentos de la organización, para realizar esta actividad se puede utilizar el documento / matriz que se presenta a continuación.

Matriz de identificación de edificios, equipos y materiales necesarios. (Identificar los edificios, equipos y materiales necesarios para la consecución de los objetivos y comparación con las existentes)

E/E/M* necesarios	OBJETIVO 1					OBJETIVO 2					OBJETIVO 3					OBJETIVO 4				
	E/E/M 1	E/E/M 2	E/E/M 3	E/E/M 4	E/E/M 5	E/E/M 1	E/E/M 2	E/E/M 3	E/E/M 4	E/E/M 5	E/E/M 1	E/E/M 2	E/E/M 3	E/E/M 4	E/E/M 5	E/E/M 1	E/E/M 2	E/E/M 3	E/E/M 4	E/E/M 5
E/E/M 1																				
E/E/M 2																				
E/E/M 3																				
E/E/M 4																				
E/E/M 5																				
E/E/M 6																				
E/E/M 7																				
E/E/M 8																				
E/E/M 9																				
E/E/M 10																				

*E/E/M-Edificios, equipos y materiales. El número es un ejemplo

Gestión de la tecnología

Al igual que para la gestión de edificios, equipos y materiales, la organización debe desarrollar un plan que permita identificar y gestionar la tecnología y que permita hacer realidad el cumplimiento de la política y la estrategia, para ello se puede utilizar la matriz que se presenta a continuación, siguiendo el proceso siguiente:

El proceso a seguir es el siguiente:

1. Identificar las tareas a realizar para la consecución de los objetivos de la organización.
2. Identificar la tecnología disponible en el mercado para la consecución de los objetivos.
3. Comparación de la tecnología disponible en el mercado con los recursos existentes en la organización.
4. Elaboración de un plan para mitigar la escasez de tecnología.

Matriz de identificación de tecnología necesaria:

TECNOLOGÍA* necesaria	OBJETIVO 1					OBJETIVO 2					OBJETIVO 3					OBJETIVO 4				
	TECNOLOGÍA 1	TECNOLOGÍA 2	TECNOLOGÍA 3	TECNOLOGÍA 4	TECNOLOGÍA 5	TECNOLOGÍA 1	TECNOLOGÍA 2	TECNOLOGÍA 3	TECNOLOGÍA 4	TECNOLOGÍA 5	TECNOLOGÍA 1	TECNOLOGÍA 2	TECNOLOGÍA 3	TECNOLOGÍA 4	TECNOLOGÍA 5	TECNOLOGÍA 1	TECNOLOGÍA 2	TECNOLOGÍA 3	TECNOLOGÍA 4	TECNOLOGÍA 5
TECNOL. 1																				
TECNOL. 2																				
TECNOL. 3																				
TECNOL. 4																				
TECNOL. 5																				
TECNOL. 6																				
TECNOL. 7																				
TECNOL. 8																				
TECNOL. 9																				
TECNOL. 10																				

*El número es un ejemplo

Gestión de la información y del conocimiento

Cada vez es más claro para las organizaciones que los intangibles pueden llegar a ser mucho más valiosos que los activos tangibles. La Gestión del Conocimiento consiste en la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades o competencias esenciales, distintivas, entendiendo por conocimiento una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.

Este apartado incluye las acciones que puede realiza una organización para:

- ☞ Establecer las necesidades de información en la organización.
- ☞ Establecer las necesidades de conocimiento en la organización.
- ☞ Recoger, estructurar y gestionar la información y el conocimiento en apoyo de la política y estrategia.
- ☞ Permitir a usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y a los conocimientos pertinentes.
- ☞ Garantizar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la información.
- ☞ Cultivar, desarrollar y proteger la propiedad intelectual que sólo posee la organización para maximizar su valor para el cliente.
- ☞ Tratar de adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento de forma efectiva.
- ☞ Generar en la organización un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos pertinentes de información y de conocimiento.

Inicialmente, la prioridad será establecer los mecanismos necesarios para permitir a usuarios internos un acceso adecuado a la información y a los conocimientos pertinentes, es decir, establecer los canales de comunicación interna necesarios para la adecuada estructuración y acceso a la información a todos los empleados de la organización.

Para la identificación y gestión de los canales de información se puede seguir el Manual de Actuación de “Comunicación Interna”.

Ejemplos de planificación y gestión de recursos

1. DIRECCIÓN GENERAL DE LA GUARDIA CIVIL

PREMIO MEJOR PRÁCTICA. III EDICIÓN.

Nombre de la práctica premiada: ***“Elecciones electrónicas al Consejo Asesor de Personal e implantación de la firma electrónica en la Guardia Civil”***

La ruta de acceso a la descripción de la práctica premiada es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

2. DIRECCIÓN PROVINCIAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL DE ILLES BALEARS

PREMIO MEJOR PRÁCTICA. IV EDICIÓN.

Nombre de la práctica premiada: ***“Aula de formación virtual”***

La ruta de acceso a la descripción de la práctica premiada es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>



EJE 5: RESULTADOS

**MANUAL DE ACTUACIÓN:
ELABORACIÓN DE PLANES DE
MEDICIÓN DE CLIENTES/CIUDADANOS
/USUARIOS DE LOS SERVICIOS Y DEL
PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN**

Índice

Introducción.....	3
Pasos para realizar una encuesta de satisfacción	4
Selección del tipo de encuesta a realizar.....	7
Identificación de los atributos más importantes de los servicios de la organización...4	
Para planes de medición dirigidos a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios4	
Para planes de medición dirigidos al personal de la organización	5
Elaboración del cuestionario.....	7
Para planes de medición dirigidos al personal de la organización	7
Realización de la encuesta	8
Para planes de medición dirigidos al personal de la organización	8
Análisis de la encuesta de satisfacción	9
Ejemplos de elaboración de planes de medición	10

Introducción

Uno de los aspectos fundamentales para asegurar el éxito en una organización es el conocimiento exhaustivo de las expectativas de los ciudadanos/clientes/usuarios tienen sobre el servicio prestado o el producto suministrado. La medición de la satisfacción es por tanto fundamental para la adaptación y mejora continua de los productos y servicios ofertados.

Otra cuestión fundamental para las organizaciones es el conocimiento de la opinión de los empleados respecto a aquellos aspectos que inciden en el desarrollo del trabajo ya que los empleados motivados, leales y productivos transmiten un valor a los clientes que, a su vez, lo demuestran convirtiéndose en “embajadores” de la organización.

El planteamiento inicial se basa en el intercambio para conservar estas relaciones. La organización no sólo recibe, sino que también ofrece algo a cambio. El valor que proporciona la organización al empleado mediante formación relevante, un ambiente laboral agradable, etc. le motiva y le hace más fácil suministrar un valor al cliente. Cuando el cliente está muy satisfecho, la satisfacción se convierte en un comportamiento.

Bajo esta perspectiva en este manual de actuación se va a presentar, de forma resumida, el método de medición a seguir para alcanzar el objetivo inicial:

- ≠# Conocer las necesidades, expectativas de los usuarios y la valoración que de los servicios / productos hacen.
- ≠# Conocer la opinión del personal de la organización respecto a determinados aspectos de la misma.

Un plan de medición de satisfacción de clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios por un lado, y del clima laboral/voz del empleado, por otro lado, es un estudio sistemático de las necesidades y expectativas de estos dos grupos de interés (clientes y empleados).

En la actualidad muchas organizaciones utilizan esta herramienta para conocer áreas de mejora en la prestación del servicio o realización del producto, y áreas de mejora aplicables a las personas de la organización, dando respuesta a las necesidades y expectativas.

No obstante en ocasiones se utiliza solamente para conocer la satisfacción de los ciudadanos y usuarios acerca de los servicios y del personal respecto a la organización, no como un medio para conocer cuales son las necesidades y expectativas más importantes para estos grupos y qué aspectos son susceptibles de ser mejorados.

Probablemente, una encuesta de satisfacción/opinión sea el mejor método para la identificación de las necesidades y expectativas tanto de los clientes/ ciudadanos/usuarios de los servicios como de las personas de la organización

Pasos para realizar una encuesta de satisfacción

Se puede decir que los pasos para realizar una encuesta de satisfacción son los siguientes:

- # Identificación de los atributos de los servicios prestados por la organización.
- # Selección del método de administración de la encuesta.
- # Elaboración del cuestionario.
- # Selección de la muestra y realización de las encuestas.
- # Análisis de la encuesta de satisfacción.

Los estudios de medición de la satisfacción, tienen una doble vertiente:

- # Externa: estudios dirigidos a conocer la opinión de los clientes/ciudadanos/ usuarios de los servicios de una organización.
- # Interna: estudios dirigidos a conocer la opinión del personal de la organización.

A continuación se describen cada uno de los pasos, teniendo en cuenta la vertiente interna / externa anteriormente mencionada, para realizar encuestas de satisfacción.

Para ampliar la información sobre medición de la satisfacción de clientes/ ciudadanos/usuarios de los servicios, consultar la “**Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y de encuestas de satisfacción**” publicada por el Ministerio de Administraciones Públicas. La ruta de acceso a dicha Guía es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

Identificación de los atributos más importantes de los servicios de la organización

Para planes de medición dirigidos a clientes/ciudadanos/usuarios de los servicios

Un atributo es una característica de los servicios valorada por los usuarios de una organización. Se puede decir que es casi imposible realizar una encuesta de satisfacción acerca de todos los atributos de los servicios, ya que hay que tener en cuenta que una entrevista para la realización de una encuesta debe tener una duración limitada – preferiblemente entre 30 y 40 minutos - por lo que el número de preguntas también debe ser limitado.

Por lo tanto es importante seleccionar los atributos más importantes para los usuarios de los servicios que presta una organización y para el personal de la misma. Para seleccionar los atributos de la organización, se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificar los servicios prestados por la organización
2. Identificar los atributos más importantes de los servicios

En este segundo caso se utilizarán técnicas cualitativas de análisis ya que permiten una mejor definición de los atributos del servicio desde la perspectiva del usuario.

Para planes de medición dirigidos al personal de la organización

Hemos de tener en cuenta, a la hora de seleccionar los aspectos a incluir en este tipo de estudio que el objetivo del mismo puede ser:

- ☞ Conocer el grado de involucración, participación y motivación del personal de la organización.
- ☞ Conocer el grado de predisposición de las personas de la organización ante una iniciativa de cambio.
- ☞ Contrastar barreras culturales entre los distintos niveles de la organización.
- ☞ Tener en cuenta la opinión de las personas a la hora de establecer objetivos, estrategias organizativas, etc.

Los aspectos de la organización que son claves a tener en cuenta en la realización de un plan de medición dirigido al personal de la organización, destinado a conocer el clima laboral o la “voz del empleado” son aquellos que quedan agrupados en los siguientes pilares, conforme a los cuales se ha de estructurar un cuestionario:

- ☞ Relaciones interpersonales
- ☞ Relaciones verticales – horizontales
- ☞ La participación y el trabajo en equipo
- ☞ La organización y los objetivos
- ☞ Los sistemas y métodos de trabajo
- ☞ La información, formación y participación
- ☞ La preocupación por el cliente (interno y externo)
- ☞ El nivel de involucración en la organización

Para llevar a cabo la identificación de los aspectos a incluir en el cuestionario dirigido al personal de la organización, se puede seguir la matriz que se presenta a continuación siguiendo este proceso:

- ☞ Traducir en la columna de la izquierda (ítems) los factores enunciados anteriormente que articulan la elaboración de un cuestionario de satisfacción del personal.
- ☞ Priorizar los factores anteriores atendiendo a la importancia de los mismos en cada organización. Si se estima necesario es posible utilizar una matriz de priorización donde se valore de 1 a 5 (siendo 1 poca importancia y 5 mucha importancia), la importancia que tiene cada aspecto en la organización.

ELABORACIÓN DE PLANES DE MEDICIÓN DE CLIENTES/CIUDADANOS /USUARIOS DE LOS SERVICIOS Y DEL PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN

Matriz de identificación de los factores en el ambiente laboral

FACTORES										
ITEMS	Relaciones interpersonales	Relaciones verticales – horizontales	La participación y el trabajo en equipo	La organización y los objetivos	Los sistemas y métodos de trabajo	La información, formación y participación	La preocupación por el cliente (interno y externo)	El nivel de involucración en la organización	SUMA	
Item 1										
Item 2.										
Item 3.										
Item 4.										
Item 5.										
Item 6.										
Item 7.										
Item 8.										
Item 9.										
Item 10.										

Selección del tipo de encuesta a realizar

Son múltiples los métodos a utilizar para realizar encuestas:

- ☞ Encuesta a través de correo.
- ☞ Encuesta telefónica.
- ☞ Encuesta presencial.
- ☞ Encuesta telemática.

El método elegido condiciona tanto el tiempo necesario para la realización de un estudio por encuesta como sus costes.

La elección de un método u otro dependerá básicamente de su factibilidad, por ejemplo una encuesta presencial a usuarios que nunca utilizan físicamente la organización sería muy complicada de realizar. También dependerá de los recursos de que disponga la organización.

Elaboración del cuestionario

Para planes de medición dirigidos al personal de la organización

En el caso de estudios de la satisfacción dirigidos al personal de la organización se propone la utilización de diversas técnicas para la obtención de información como:

- ☞ Entrevistas.
- ☞ Cuestionarios (en el caso de optar por este método debemos tener en cuenta los comentarios realizados en el apartado anterior).
- ☞ Reuniones de trabajo.

No obstante al menos en la fase previa a la definición tanto del cuestionario como de las reuniones sería conveniente realizar entrevistas para conseguir el mayor acercamiento posible a la perspectiva de ambos colectivos.

Realización de la encuesta

Selección del tipo de encuesta a realizar

Son múltiples los canales a utilizar para realizar encuestas:

- Encuesta a través de correo.
- Encuesta telefónica.
- Encuesta presencial.
- Encuesta telemática.

No obstante, a medida que aumenta la rigurosidad de la encuesta, aumenta el tiempo destinado a su realización.

La elección de un tipo de encuesta u otro dependerá básicamente de su factibilidad, por ejemplo una encuesta presencial a usuarios que nunca utilizan físicamente la organización sería muy complicada de realizar y dependerá de los recursos de que disponga la organización.

Para planes de medición dirigidos al personal de la organización

Es necesario tener en cuenta que en la realización de este tipo de mediciones, dirigidas al personal de la organización, es clave la participación de la mayor parte del personal por lo que no es aconsejable realizar un muestreo sino hacer partícipes a todas las personas de la organización, siempre que un estudio de estas características –un estudio censal- sea factible. De no ser así es conveniente garantizar la representatividad de todos los estamentos de la organización.

.

Seis son los factores que se recomiendan tener en cuenta para realizar con éxito este tipo de mediciones:

1. El respaldo de la dirección de la organización al 100% del proyecto.
2. La presentación de resultados por parte de la dirección de la organización.
3. La implicación de todos los grupos internos de interés (sindicatos, comité de empresa, etc.) en el proyecto.
4. El rigor del cuestionario.
5. La garantía del anonimato.
6. La rapidez del proyecto.

Análisis de la encuesta de satisfacción

Por último es necesario tratar los datos y analizar los resultados obtenidos. Los resultados se obtendrán de la comparación de:

- €# Los atributos/factores que son importantes y sobre los que hay un alto nivel de satisfacción. Habrá que mantener los esfuerzos realizados por la organización para esa característica de calidad o factor en el trabajo prestando especial atención en los mismos.
- €# Los atributos/factores que son importantes y sobre los que hay un bajo nivel de satisfacción. La organización deberá intentar mejorarlos.
- €# Los atributos/factores que no son importantes y sobre los que hay alto nivel de satisfacción o bajo nivel de satisfacción. La organización no debe tener en cuenta esos atributos y deberán excluirse del próximo plan.

Ejemplos de elaboración de planes de medición

1. INSPECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO. MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

PREMIO MEJOR PRÁCTICA. II EDICIÓN.

Nombre de la práctica: **“La voz del empleado y del ciudadano”**

La ruta de acceso a la descripción de la práctica premiada es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

EJE 5: RESULTADOS

MANUAL DE ACTUACIÓN: ELABORACIÓN DE INDICADORES

Índice

Introducción.....	3
Requisitos a cumplir por los objetivos.	4
Sistema de indicadores	5
Ejemplos de indicadores	8

Introducción

Antes de comenzar a describir cómo definir e implantar indicadores, es preciso tener en cuenta las siguientes definiciones:

Objetivo: es la meta o resultado que pretende conseguir una organización, en un periodo determinado, tras concretar la opción u opciones por ella elegidas, en desarrollo de las competencias que legalmente tiene atribuidas. El objetivo se puede plantear a diferentes niveles dentro de la organización, tanto en sentido vertical como horizontal. En su dimensión temporal también puede considerarse su planteamiento a corto, medio o largo plazo.

Indicador: es la variable utilizada por una organización y que sirve, a través de su medición en periodos sucesivos, para conocer la situación de dicha organización, en relación con algunos de los objetivos que previamente se ha fijado, para así poder evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos.

Estándar: valor que sirve de referencia para medir la evolución de un determinado indicador. Representa el nivel que, en relación con un determinado objetivo, pretende conseguir una Unidad en un periodo de tiempo determinado.

Para el cálculo de estándares se puede partir de cálculos teóricos o estadísticos, o por el contrario, se puede acudir a las referencias ya existentes de otras Unidades existentes, tanto en la misma entidad, como en otras organizaciones, públicas o privadas, nacionales o extranjeras.

Al comparar los indicadores con los estándares se consigue evaluar su comportamiento, de modo que permita enfocar dónde se debe concentrar el análisis de las desviaciones.

A la hora de definir indicadores es esencial que se tenga en cuenta la relación causa-efecto, de forma que el indicador seleccionado represente de forma fiel las variaciones del objetivo al que ha sido asociado.

Una organización puede plantearse medir de forma regular multitud de aspectos, pero lo razonable es centrarse en aquellos que tienen una mayor importancia, estableciendo para ello prioridades en los diferentes niveles considerados.

Los indicadores, por tanto, deben medir aquellos aspectos considerados como esenciales en el funcionamiento de la organización, por lo que estarán relacionados con sus Factores Críticos de Éxito, esto es, con aquellas variables o parámetros que tienen un peso decisivo en la consecución, por parte de la organización, de las metas fijadas.

Es aconsejable establecer reglas inequívocas sobre cómo debe realizarse y entenderse la medición de los indicadores, de forma que quede garantizada la homogeneidad de los datos objeto de comparación, y su interpretación a lo largo del tiempo.

En cuanto al momento de medición, resulta fundamental que la información esté disponible a tiempo para que el usuario adopte sus decisiones, en función de los resultados obtenidos. Por ejemplo, implantar acciones correctoras, reconocimiento de los responsables de la consecución de los objetivos, etc.

Existen diferentes clasificaciones de indicadores: en función de su utilidad, de economía, de eficacia, de eficiencia, de efectividad, de equidad, de impacto, de opinión, de excelencia, de resultado de proceso, etc.

Requisitos a cumplir por los objetivos.

Los objetivos deben cumplir los siguientes requisitos (SMART):

- Específicos (*Specific*): deben reflejar los logros concretos que se desean, no los caminos para conseguirlos. Deben generar estrategias claras o acciones y ser lo suficientemente detallados como para ser comprendidos y proporcionar direcciones claras.
- Medibles (*Measurable*): con el objeto de determinar cuándo se han cumplido. Deberán tenerse en cuenta las responsabilidades en el proceso de planificación estratégica. El método de medida deberá ponerse en marcha antes de comenzar el trabajo actual.
- Ambiciosos pero Alcanzables (*Aggressive but Attainable*): si los objetivos se van a convertir en los estándares que hay que alcanzar, estos deben ser ambiciosos pero sin pedir lo imposible. Por ejemplo, puede ser razonable disminuir los accidentes en las carreteras, pero será imposible eliminarlos. Así mismo, los objetivos deberán tener en cuenta los recursos disponibles para alcanzarlos.
- Orientados al resultado (*Results-oriented*): deberán reflejar un resultado concreto que se desea alcanzar. Por ejemplo, responder al 75% de toda la correspondencia en 30 días o menos y con una media anual del 21% o menor.
- Programados (*Time-bounded*): deberán especificar un relativamente corto periodo de tiempo para cumplirlos, desde varias semanas hasta un año a lo sumo para conseguir una mejor gestión e integración.

Sistema de indicadores

Los indicadores son factores de medición de la evolución y el grado de cumplimiento de los resultados finales de un proyecto en relación con los objetivos establecidos. Son instrumentos de medida del grado de consecución de los objetivos previstos. Los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos, si bien estos últimos deben ser medibles y, por tanto, cuantificables.

A la hora de determinar los indicadores a utilizar, el equipo de trabajo deberá tener en cuenta las siguientes características:

- ⚡ Lo esencial de un indicador es que esté directamente relacionado con el resultado que se pretende medir y, a ser posible, sólo con él, de modo que el resto de los factores de influencia sean despreciables frente a aquél.
- ⚡ Debe procurarse que la información que proporcione sea objetiva y fiable, así como relevante.
- ⚡ La obtención de los datos debe ser lo más sencilla posible y el método de medida de los mismos ha de ser igualmente simple.
- ⚡ Es conveniente elegir el menor número posible de indicadores, teniendo en cuenta la relación eficacia/coste más ventajosa.
- ⚡ En el caso de seleccionar varios indicadores referidos a un mismo objetivo, han de analizarse las relaciones de mutua influencia, para no subestimar ni sobrestimar la medida.

Los métodos de medida de los indicadores han de ser sistemáticos, las medidas han de obtenerse por los mismos procedimientos o, en su caso, de las mismas o equivalentes fuentes y con idéntica periodicidad, de modo que se evite en lo posible la influencia de factores aleatorios o subjetivos. En el caso de indicadores difícilmente cuantificables (por ejemplo, estados de opinión) se procurará reflejarlos con métodos estimativos fiables (encuestas, estadísticas, etc.) y usar en todos los casos el mismo método de estimación.

Las cuestiones metodológicas más relevantes que surgen en la formulación y el uso de indicadores son las de fiabilidad y validez.

El grado de fiabilidad o garantías que ofrece cada uno de los indicadores, en cuanto a una evaluación del resultado hacia el que se orienta, hace referencia usualmente a la estabilidad en las medidas a lo largo del tiempo y la consistencia de las mismas en distintas situaciones de medida. La fiabilidad de un indicador depende de varios factores:

- ⚡ Grado en que su relación con el resultado es unívoca y directa.
- ⚡ Grado en que pueden cuantificarse.
- ⚡ Exactitud con que pueden medirse
- ⚡ Independencia de factores aleatorios

Normalmente se distinguen distintos grados de fiabilidad: alta, media y baja.

- Se considera alta la fiabilidad de un indicador cuando es de carácter numérico y está perfectamente relacionado con el resultado del proyecto, (por ejemplo: número de días de tramitación de un expediente).
- La fiabilidad será baja en todos los indicadores de carácter cualitativo y sujetos a apreciaciones subjetivas (por ejemplo: clima laboral)

- En las situaciones intermedias a las descritas se considerará una fiabilidad media.

La validez se refiere a la confianza o razones para elaborar inferencias en razón de los indicadores de rendimiento. Es importante determinar si un indicador mide lo que se afirma que mide y si es de hecho una medida de rendimiento o una medida de algo relacionado con el rendimiento o con otra cosa.

Respecto a las condiciones que deben reunir los indicadores cabe señalar, entre otras, las siguientes:

- § Relevancia.
- § Capacidad para determinar pequeños cambios.
- § Utilidad.
- § Precisión.
- § Pertinencia.
- § Accesibilidad.
- § Objetividad.
- § Periodicidad.

Es preciso por otro lado, definir adecuadamente los indicadores seleccionados de forma que éstos sean comprendidos por todas las personas de la organización. Para ello, debe quedar perfectamente claro, la definición del indicador, la periodicidad de medición, el responsable, cuál es el objetivo que mide y por último debe quedar muy claro el sistema de medida, es decir, el método utilizado para la medición del indicador. Es también importante identificar el proceso al que está asociado el indicador, con el fin de conocer qué es lo que se está evaluando.

Para la adecuada definición de los indicadores, se puede utilizar la ficha que se presenta a continuación.

ELABORACIÓN DE INDICADORES

INDICADOR		
PROCESO ASOCIADO		
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR		
Responsable	Objetivo	Periodicidad
DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE MEDIDA		

Ejemplos de indicadores

1. PUERTO DE CASTELLÓN

PREMIO A LA CALIDAD. II EDICIÓN.

Ver apartado de “Resultados” de la descripción de la gestión de la organización premiada. La ruta de acceso a esta documentación es:

2. DIRECCIÓN GENERAL DE LA TESORERÍA GENERAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN VALENCIA

PREMIO A LA CALIDAD. III EDICIÓN.

Ver apartado de “Resultados” de la descripción de la gestión de la organización premiada. La ruta de acceso a esta documentación es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

3. ORGANIZACIÓN NACIONAL DE TRASPLANTES

PREMIO A LA CALIDAD. IV EDICIÓN.

Ver apartado de “Resultados Clave” de la descripción de la gestión de la organización premiada. La ruta de acceso a esta documentación es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

EJE TRANSVERSAL

MANUAL DE ACTUACIÓN: COMUNICACIÓN INTERNA

Índice

Introducción.....	3
Comunicación interna.....	3
Análisis y descripción de la situación.....	3
Objetivos del plan de comunicación interna.....	3
Estrategias de comunicación interna.....	4
Destinatarios de la comunicación interna.....	4
Contenido del plan de comunicación.....	4
Ejemplos de comunicación interna.....	6

Introducción

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación, es lo que permite que el personal de una organización sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, lo que hará seguramente que se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelización de los empleados hacia la organización, un mayor compromiso.

Gran cantidad de experiencias comprobadas en diferentes organizaciones demuestran que teniendo canales de comunicación efectivos habrá menos posibilidades de que se produzcan malentendidos o sentimientos por parte de los empleados de que no forman parte del equipo de la organización. Debido a que las organizaciones son cada vez más complejas es preciso crear numerosos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y horizontalmente dentro de la estructura organizativa.

Comunicación interna

Todo objetivo de comunicación en una organización requiere del desarrollo de una estrategia coordinada sobre todas las actividades a realizar.

La elaboración de un plan de comunicación interna es una manera de estructurar la fluidez de la información, así como la planificación de los medios y canales que se utilizarán para tal efecto.

Para su desarrollo se requiere la realización de un análisis de la comunicación interna existente en la actualidad y la elaboración de un plan que recoja todas las acciones a realizar en esta materia.

Los pasos a seguir para realizar un plan de comunicación pueden ser los siguientes:

Análisis y descripción de la situación

Es la introducción al plan de comunicación interna por lo que expone sumariamente las principales conclusiones del proceso de análisis interno de la comunicación interna en la organización, descubriendo los factores más relevantes que pueden influir en el proceso de comunicación, y señalando los elementos prioritarios con los que trabajará comunicación y por qué.

Para realizar el análisis de comunicación interna, se debería identificar:

- ☞ Las necesidades de la organización en materia de comunicación.
- ☞ Los objetivos en materia de comunicación interna de la organización
- ☞ Los mecanismos de comunicación interna formales e informales existentes en la organización y su utilización

Objetivos del plan de comunicación interna

Son los fines concretos que se pretenden lograr con el plan de comunicación interna. Puede haber un objetivo único y que englobe todo lo propuesto por el plan o un objetivo general apoyado por otros objetivos específicos. El proceso de identificación de los objetivos es un trabajo en equipo a realizar por los responsables de la ejecución de la planificación estratégica.

Estrategias de comunicación interna

La estrategia es la expresión de cómo se pretende alcanzar esos fines. Describen a grandes rasgos, de forma general, las actividades que se detallan en el plan. No se trata de explicar las acciones concretas, pero sí tiene que quedar claro qué mecanismos de comunicación se van a utilizar.

Destinatarios de la comunicación interna

Son los grupos de personas a los que nos estaremos dirigiendo con la comunicación. Tras elaborar los objetivos y la estrategia, se debe definir el público al que se dirige el plan de comunicación.

Contenido del plan de comunicación

Son esas actividades concretas que se llevarán a cabo según la estrategia marcada, e incluyen una descripción completa de cada actividad. Se deben ordenar por importancia o envergadura, o cronológicamente.

El plan de comunicación debería incluir:

- ☞ Objetivo a alcanzar con cada una de las acciones contenidas en el plan de comunicación
- ☞ Emisor/es
- ☞ Receptor/es
- ☞ Mensaje a difundir
- ☞ Canales a utilizar
- ☞ Frecuencia de cada una de las acciones de comunicación

Algunos canales de comunicación pueden ser

- ☞ Reuniones en cascada para informar sobre aquellos aspectos definidos en la estrategia de comunicación interna.
- ☞ Información en reuniones de grupos de trabajo.
- ☞ Comunicaciones extraordinarias de la dirección.
- ☞ Notas internas de comunicación de la dirección a todos los empleados (cartas personales, correo electrónico, etc.).
- ☞ Artículos publicados en la revista de empresa o boletines de divulgación de los logros de calidad.

€# Tablones de anuncios para divulgar las estrategias de comunicación interna.

Ejemplos de comunicación interna

1. AGENCIA ESTATAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

PREMIO MEJOR PRÁCTICA. II EDICIÓN. 2002.

Nombre de la práctica: ***“Panel de Recursos Humanos”***

La ruta de acceso a la práctica premiada es:

Sección “Evaluación y Calidad” en la dirección de Internet <http://www.map.es>

2. COMUNICACIÓN INTERNA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL (INSS)