



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN, (CAF),
COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA EN LA OFICINA NACIONAL DE
SERVICIO CIVIL (ONSEC)**

Jorge Estuardo Montenegro Sosa

Asesorado por la Inga. Milbian Kattina Mendoza Méndez

Guatemala, enero de 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN, (CAF),
COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA EN LA OFICINA NACIONAL DE
SERVICIO CIVIL (ONSEC)**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

JORGE ESTUARDO MONTENEGRO SOSA

ASESORADO POR LA INGA. MILBIAN KATTINA MENDOZA MÉNDEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ENERO DE 2017

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian de León Rodríguez
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Jurgen Andoni Ramírez Ramírez
VOCAL V	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de León
EXAMINADORA	Inga. Milbian Kattina Mendoza Méndez
EXAMINADOR	Ing. Selvin Estuardo Joaquín Juárez
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN, (CAF), COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA EN LA OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL (ONSEC)

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 29 de mayo de 2015.


Jorge Estuardo Montenegro Sosa

Guatemala, 16 de junio de 2016


Ingeniero
Juan José Peralta Dardón
Director
Escuela Ingeniería Mecánica-Industrial
Universidad de San Carlos de Guatemala
Presente

Ingeniero Peralta:

Respetuosamente me dirijo a usted esperando que sus actividades se estén desarrollando con éxito. Por medio de la presente yo, **Milbian Kattina Mendoza Méndez**, ingeniera industrial identificada con el **número de colegiado activo 7418**, hago constar que le leído y asesorado el trabajo de graduación denominado **"Análisis del impacto del Marco Común de Evaluación, (CAF), como herramienta administrativa en la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC)"**, a cargo del alumno **Jorge Estuardo Montenegro Sosa**, estudiante de la carrera de **Ingeniería Industrial** y quien se identifica con el **número de carné 2012-13468**; por lo que procedo a aprobarlo para que siga el trámite correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente,

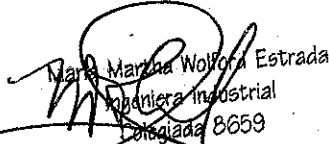

KATTINA MENDOZA MÉNDEZ
INGENIERA INDUSTRIAL
Colegiado No. 7418
Ingeniera Milbian Kattina Mendoza Méndez
Asesor de Trabajo de Graduación



REF.REV.EMI.157.016

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN, (CAF), COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA EN LA OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL (ONSEC)**, presentado por el estudiante universitario **Jorge Estuardo Montenegro Sosa**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


María Martha Wolford Estrada
Ingeniera Industrial
Colegiada 8659

Inga. ~~María Martha Wolford~~ de Hernández
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, octubre de 2016.

/mgp



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.DIR.EMI.244.016

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN, (CAF), COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA EN LA OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL (ONSEC)**, presentado por el estudiante universitario **Jorge Estuardo Montenegro Sosa**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAR A TODOS”

Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2016.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 011.2017

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL MARCO COMÚN DE EVALUACIÓN, (CAF), COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA EN LA OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL (ONSEC)**, presentado por el estudiante universitario: **Jorge Estuardo Montenegro Sosa**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano

Guatemala, enero de 2017

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Mi madre	Nora Julieta Sosa Mauricio, por su incondicional amor y apoyo en cada una de las metas que he emprendido en la vida.
Mi padre	Jorge Estuardo Montenegro Ramírez, por ser un gran ejemplo profesional y personal; respaldando cada acción que he tomado y encausando cada error que he cometido.
Mi hermana	Evelynn Julieta Montenegro Sosa, por siempre estar conmigo.
Mis abuelos	Por su cariño, comprensión y tiempo.
Mis tíos y primos	Por acompañarme en todas las etapas de este proceso.
Mis amigos	Sin ellos jamás podría haber llegado hasta este punto de mi carrera.

AGRADECIMIENTOS A:

Mi asesora	Milbian Kattina Mendoza, por su comprensión y tiempo para orientar mi trabajo de graduación.
El ingeniero	Byron Leonel Vásquez, por apoyarme personal y laboralmente en el trabajo realizado en la ONSEC.
El personal del Departamento de Desarrollo Institucional	Por recibirme como parte de su equipo y proporcionarme las herramientas necesarias para finalizar mi trabajo de graduación.
La Oficina Nacional de Servicio Civil	Por abrirme las puertas.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XI
OBJETIVOS	XIII
INTRODUCCIÓN	XV
1. ANTECEDENTES GENERALES	1
1.1. La Oficina Nacional de Servicio Civil	1
1.1.1. Antecedentes históricos	3
1.1.2. Base legal	5
1.1.3. Misión de la ONSEC	6
1.1.4. Visión de la ONSEC	7
1.1.5. Obligaciones institucionales	7
1.2. El marco común de evaluación	8
1.2.1. Orígenes	9
1.2.2. Estructura	10
1.2.3. Puntuación	13
1.2.4. Incursión en Guatemala	13
2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN	17
2.1. Organigrama	17
2.2. Departamento de Desarrollo Institucional	18
2.2.1. Secciones del departamento	19
2.2.1.1. Sección de Planificación Institucional	20

2.2.1.2.	Sección de Comunicación Social e Información Pública	21
2.2.1.3.	Sección de Desarrollo Administrativo	21
2.3.	Políticas institucionales de calidad	22
2.4.	Herramientas administrativas actuales	24
2.4.1.	Plan operativo anual (POA).....	25
2.4.2.	Plan operativo multianual (POM).....	26
2.4.3.	Plan estratégico institucional (PEI)	26
3.	PROPUESTA.....	27
3.1.	Etapas del proceso	27
3.1.1.	Etapas de evaluación interna.....	28
3.1.1.1.	Características de los evaluadores internos	29
3.1.1.2.	Formulario pro-forma de autoevaluación	31
3.1.2.	Etapas de evaluación externa	32
3.1.2.1.	Características de evaluadores externos.....	33
3.1.3.	Propuestas sobre los resultados de las evaluaciones ..	34
3.1.4.	Etapas de seguimiento.....	35
3.2.	Criterios de evaluación.....	36
3.2.1.	Criterios de agentes facilitadores	36
3.2.1.1.	Liderazgo	36
3.2.1.2.	Estrategia y planificación	37
3.2.1.3.	Personas	38
3.2.1.4.	Alianzas y recursos	39
3.2.1.5.	Procesos	41
3.2.2.	Criterios de resultados	42
3.2.2.1.	Resultados en las personas	42
3.2.2.2.	Resultados orientados a los ciudadanos / clientes	43

3.2.2.3.	Resultados en responsabilidad social	44
3.2.2.4.	Resultados clave del rendimiento	44
3.3.	Análisis de puntuaciones	45
3.4.	Análisis financiero.....	46
3.4.1.	Recursos humanos.....	46
3.4.2.	Recursos materiales	47
4.	IMPLEMENTACIÓN	49
4.1.	Sensibilización.....	49
4.2.	Capacitación del personal.....	50
4.2.1.	Conferencias	51
4.2.2.	Talleres.....	52
4.3.	Resultados de la evaluación	52
4.3.1.	Liderazgo.....	53
4.3.2.	Estrategia y planificación	54
4.3.3.	Personas	54
4.3.4.	Alianzas y recursos.....	55
4.3.5.	Procesos.....	56
4.3.6.	Resultados orientados a los ciudadanos / clientes.....	57
4.3.7.	Resultados en las personas.....	59
4.3.8.	Resultados de responsabilidad social	60
4.3.9.	Resultados clave de rendimiento	60
4.4.	Resumen de la puntuación	62
4.5.	Identificación de áreas de acción según resultados	63
5.	SEGUIMIENTO.....	65
5.1.	Propuestas de mejora.....	65
5.1.1.	Encuesta de satisfacción del usuario	65
5.1.2.	Difusión de la información.....	70

5.1.3. Círculos de calidad.....	71
5.1.4. El personal como fuente información	72
5.1.5. Controles.....	79
5.1.5.1. Registro y numeración.....	79
5.1.5.2. Indicadores clave.....	81
5.1.5.2.1. Depto. de Registro y Verificación de Acciones de Recursos Humanos.....	81
5.1.5.2.2. Depto. de Previsión Civil	87
5.1.5.2.3. Depto. de Normas y Selección de Recursos Humanos.....	92
5.1.5.2.4. Depto. de Administración Interna	94
5.2. Propuesta de seguimiento.....	95
5.2.1. Reutilización de la herramienta	95
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	101
BIBLIOGRAFÍA.....	103
APÉNDICES	105
ANEXOS	107

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Estructura del modelo de excelencia de la EFQM	10
2.	Estructura del modelo CAF	11
3.	Organigrama institucional	17
4.	Organigrama del departamento de Desarrollo Institucional	19
5.	Página web de la ONSEC	40
6.	Volante de difusión del proyecto	50
7.	Encuesta actual de satisfacción del usuario	58
8.	Encuesta propuesta de satisfacción del usuario	67
9.	Propuesta digital de la encuesta de satisfacción del usuario	69
10.	Encuesta propuesta de clima organizacional.....	74
11.	Extracto del formato de control propuesto RE-RV-08 “Entrega de avisos de toma de posesión y entrega de puestos”	82
12.	Ficha de resumen del formato de control RE-RV-08	83
13.	Extracto del formato de control propuesto RE-RV-09 “Control de rechazos en las solicitudes de toma de posesión y avisos de entrega”	84
14.	Resumen del registro RE-RV-09	85
15.	Extracto del formato de control propuesto RE-RV-10 “Control de trabajo para la Sección de Certificaciones de Tiempo de Servicio”	86
16.	Cuadro de resumen del documento RE-RV-10	87
17.	Extracto del formato de control propuesto RE-PC-18 “Rechazos generados por omisiones en ventanilla”	88
18.	Hoja de resumen del registro RE-PC-18	89

19.	Extracto del formato de control propuesto RE-PC-19 “Rechazos provenientes de la Contraloría General de Cuentas”	90
20.	Consolidado del formato RE-PC-19 “Rechazos provenientes de la Contraloría General de Cuentas”	91
21.	Extracto del formato RE-NSRH-05.....	92
22.	Cuadro de resumen del formato RE-NSRH-05 “Expedientes analizados por institución”	93
23.	Cuadro de resumen del formato RE-NSRH-05 “Tiempo promedio de resolución de expedientes por analista”	93
24.	Extracto del formato RE-AI-33 “Movimientos de personal”	94
25.	Cuadro de resumen del formato RE-AI-33 “Índices de rotación de personal”	95

TABLAS

I.	Denominación de los departamentos y unidades de la ONSEC.....	2
II.	Directores de la ONSEC	4
III.	Descripción de actividades en la etapa de evaluación interna	30
IV.	Extracto del formulario pro-forma de evaluación, criterio 7.1. “Mediciones de percepción”	31
V.	Panel de evaluación.....	45
VI.	Descripción de los recursos materiales necesarios.....	48
VII.	Resumen de la puntuación	62
VIII.	Siglas según el tipo de documento	80
IX.	Siglas según el departamento o unidad	80

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
/	División
\$	Dólar estadounidense
%	Porcentaje
Q	Quetzal (moneda)
-	Resta
+	Suma

GLOSARIO

Administración	Acción o efecto de dirigir una institución.
Administración Pública	Conjunto de organismos que componen el gobierno de una nación.
Alianza	Acción de establecer una relación mutuamente beneficiosa.
<i>Bench-learning</i>	Aprendizaje, obtenido de la comparación de la situación de una institución con otra similar.
Calidad	Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.
Capacitar	Hacer a alguien apto o habilitarlo para algo.
Criterio	Juicio o discernimiento.
Debilidad	Carencia vigor en las cualidades.
Estado	País soberano, reconocido como tal en el orden internacional, asentado en un territorio determinado y dotado de órganos de gobierno propios.
Evaluar	Estimar, apreciar o calcular el valor de algo.

Gobernanza	Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, por medio del fomento de un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía.
Gobierno	Órgano superior del poder ejecutivo de un Estado o de una comunidad política.
Institución	Organismo que desempeña una función de interés público.
Mejorar	Adelantar, acrecentar algo, haciéndolo pasar a un estado mejor.
Motivación	Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.
Organización	Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
Puntuación	Acción de calificar con puntos.

RESUMEN

En el presente trabajo de graduación, desarrollado en las instalaciones centrales de la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC) se detalla la metodología de aplicación y el impacto que generó la implementación del Marco Común de Evaluación (CAF) como una herramienta de administración de los procesos y recursos institucionales.

El documento inicia con la descripción general de la ONSC, en la que se incluye un consolidado de su historia, base legal y obligaciones institucionales. Posteriormente, se introduce al modelo del marco común de evaluación, identificando sus orígenes, explicando su incursión en la administración pública guatemalteca y desarrollando su estructura y metodología de calificación.

Como siguiente etapa, se evalúa la situación actual de la oficina, detallando su estructura orgánica y las funciones relacionadas con la administración de los procesos y recursos de la entidad. Se identificaron las políticas actuales con enfoque a la calidad y las herramientas que se emplean en el presente para administrar el trabajo que se lleva a cabo.

Se detalló la metodología de aplicación de la herramienta, desde su presentación a las máximas autoridades, pasando por las estrategias de sensibilización y capacitación del personal, la conformación de los grupos encargados de las diversas etapas del proyecto y la evaluación de los procesos, para terminar con la elaboración del informe final que permitió detectar las principales áreas de mejora.

Según los resultados obtenidos por la etapa de detección, se logró formular una serie de acciones correctivas y proyectos de aplicación con vista al fortalecimiento institucional de la ONSEC. Se estableció la frecuencia con la que la herramienta debe ser reutilizada, se identificaron las estrategias que fueron adecuadas para el fortalecimiento de una ideología de calidad y se determinaron los principales factores que ocasionan retraso al momento de implementar por primera vez la herramienta en una institución gubernamental en Guatemala.

OBJETIVOS

General

Analizar el impacto de la aplicación del Marco Común de Evaluación, (CAF), como herramienta administrativa en la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC).

Específicos

1. Identificar las principales áreas de mejora dentro del funcionamiento de la Oficina Nacional de Servicio Civil.
2. Desarrollar propuestas de mejora para el fortalecimiento institucional.
3. Comunicar las estrategias de mantenimiento de una ideología de calidad en una institución de servicios públicos.
4. Determinar los principales factores de retraso que intervienen al momento de implementar la herramienta en una institución gubernamental en Guatemala.

INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia, la administración de la calidad y la mejora continua en los procesos y recursos de las instituciones gubernamentales guatemaltecas no se ha desarrollado con el mismo auge que en la iniciativa privada, situación en la que la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC) no ha sido la excepción. La ONSEC es la entidad encargada de la correcta administración del recurso humano para las entidades pertenecientes al organismo ejecutivo, por lo que es evidente que su desempeño tiene repercusión a nivel nacional.

Durante 2015 y por primera vez en su historia, la oficina dio inicio al proyecto de aplicación de una herramienta que permitiera administrar sus procesos internos y recursos. El Marco Común de Evaluación (CAF) fue el modelo seleccionado para cumplir dicha tarea. El CAF es un instrumento desarrollado por la administración pública europea y su incursión en Guatemala ha sido escasa, por lo que el presente estudio busca analizar el impacto que su implementación tuvo en la gestión institucional, con la finalidad de que pueda ser utilizado como referencia para que otras entidades estatales inicien su camino a la mejora continua.

Para analizar el proyecto fue necesario establecer la situación en la que se encontraba la ONSEC sobre la participación que tenía el personal en proyectos de mejora y las herramientas que se utilizaban con enfoque a la administración de los recursos y acciones.

Posteriormente, se realizó la adaptación de la herramienta al contexto organizacional, de esta manera se pudo reglamentar acertadamente los principios que se utilizaron para la conformación de los equipos de evaluación y el método de puntuación más conveniente para el análisis de la información.

En el presente trabajo también se detalla las estrategias que fueron empleadas para la presentación del proyecto y la sensibilización del personal. Se describe los principales factores que intervinieron en la aplicación primaria de la herramienta y las áreas de mejora que se identificaron.

La síntesis de toda la información recopilada puede evidenciarse en las propuestas de acción que se desarrollaron como respuesta a las oportunidades detectadas. Se fortaleció la administración de los procesos internos y recursos. De la misma forma, se estipula la reutilización recomendada de la herramienta para que la Oficina Nacional de Servicio Civil continúe su camino hacia la calidad total.

1. ANTECEDENTES GENERALES

En el presente capítulo se detalla las funciones institucionales de la Oficina Nacional de Servicio Civil, se describe su historia, desde los antecedentes que dieron origen a su fundación, la base legal que respalda sus acciones y las obligaciones que debe cumplir para el correcto funcionamiento del Estado. Posteriormente, se explica el Modelo del Marco Común de Evaluación, su creación y su incursión en la administración pública guatemalteca.

1.1. La Oficina Nacional de Servicio Civil

La Oficina Nacional de Servicio Civil es la institución gubernamental, cuya finalidad es administrar de forma eficiente el sistema de recursos humanos del organismo ejecutivo, así como asesorar a aquellas entidades descentralizadas o autónomas con la finalidad de garantizar el cumplimiento de las metas de gobierno por medio de sus colaboradores.

Todas las acciones correspondientes a la Oficina están estipuladas en la Constitución Política de la República de Guatemala, la Ley de Servicio Civil y la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado, así como en sus reglamentos internos y otras disposiciones complementarias; la jurisprudencia competente a la ONSEC también se encuentra normada en dichos documentos.

Por medio del Acuerdo Gubernativo No. 691-95, aprobado el 12 de diciembre de 1995, quedó establecido que la organización interna de la oficina estaría dividida en cinco departamentos sustantivos (ver tabla I), los cuales cumplen la función de desarrollar todos aquellos procedimientos que componen la razón de

ser de la institución, con una proyección directa hacia los usuarios externos e internos. Su complemento, son los departamentos y unidades de apoyo (ver tabla I), su función es velar porque los departamentos sustantivos cumplan con sus labores de la manera más eficiente, con base en los principios y valores que son pilar para la conducta de sus representantes.

Tabla I. **Denominación de los departamentos y unidades de la ONSEC**

Departamento o unidad	Tipo
Dirección	---
Departamento de Administración de Puestos, Remuneraciones y Auditorías Administrativas	Sustantivo
Departamento de Normas y Selección de Recursos Humanos	Sustantivo
Departamento de Registros y Verificación de Acciones de Recursos Humanos	Sustantivo
Departamento de Asuntos Jurídico-Laborales	Sustantivo
Departamento de Previsión Civil	Sustantivo
Departamento de Administración Interna	Apoyo
Departamento de Desarrollo Institucional	Apoyo
Unidad de Administración Financiera	Apoyo

Continuación de la tabla I.

Unidad de Auditoría Interna	Apoyo
Unidad de Cómputo	Apoyo
Unidad de Información Pública	Apoyo

Fuente: elaboración propia.

1.1.1. Antecedentes históricos

Hasta la Revolución de octubre de 1944, no se había unificado los criterios legales para la regulación de las relaciones laborales, derechos y obligaciones en el mercado nacional. En 1947 se aprobó y entró en vigencia el Código de Trabajo; documento en el cual se estableció un sistema legal para los empleados y patronos en la iniciativa privada, pero la Administración Pública seguía en descontrol, esto generaba que el movimiento de personal en las entidades pertenecientes al Estado se hiciera completamente a conveniencia de las autoridades de turno y no se evaluaba la capacidad de los aspirantes.

En 1955 se fundó la Oficina de Censo y Clasificación de Empleados Públicos, con el proyecto de emitir el Estatuto del Servidor Público, lo cual se logró y entró en vigencia un año después, consagrándose como el primer antecedente de regulación de las relaciones laborales para los servidores públicos aunque sin tener un impacto relevante, ya que la cantidad de trabajadores en ese momento ameritaba la creación de una institución dedicada directamente su gestión.

Durante el año 1958 la Oficina de Censo y Clasificación de Empleados Públicos fue sustituida por el Departamento de Servicio Civil, el cual sería la base para la posterior creación de la Oficina Nacional de Servicio Civil.

En 1967 se acordó constitucionalmente que debía aprobarse una Ley de Servicio Civil, la cual debía regular las relaciones del Estado con su recurso humano, de diferente forma a lo establecido en el Código de Trabajo; un año después dicha ley entró en vigencia y dio origen al surgimiento de la Oficina.

Tabla II. **Directores de la ONSEC**

Nombre del director	Período
Dr. Francisco José Monsanto Dardón	01/08/1969 - 02/07/1970
Lic. Arnoldo Ortiz Moscoso	03/07/1970 - 03/07/1974
Tte. Cnel. Y Lic. Elías Herrera Ayala	04/07/1974 - 20/02/1982
Lic. Rony Patricio Aguilar Gutiérrez	21/02/1982 - 23/08/1983
Li. Jorge Alberto Hernández Canos	24/08/1983 - 15/01/1984
Lic. Jaime Rolando Santos Peña	16/01/1984 - 26/01/1986
Lic. Rony Patricio Aguilar Gutiérrez	27/01/1986 - 23/01/1991
Lic. Carlos Federico Montenegro Estrada	24/01/1991 - 05/01/1993
Lic. José Guillermo Serrano Vives	22/02/1993 - 23/01/1996
Lic. Augusto Alejandro Porras Ruano	24/01/1996 - 01/06/1997
Licda. Mireya Berrera Morales de Velásquez	02/07/1997 - 31/01/2000
Lic. Oscar Humberto Rivas García	01/02/2000 - 05/01/2001
Lic. Carlos Manuel Pinzón Ramos	08/01/2001 - 23/07/2001
Lic. Sergio Augusto Morales Lorenzana	01/08/2001 - 16/12/2002
Lic. Carlos Enrique Mencos Morales	17/12/2002 - 30/04/2003
Licda. Mirna Ramos Meneses	01/05/2003 - 15/02/2004

Continuación de la tabla II.

Licda. Silvia del Carmen Palomo González	17/02/2004 - 15/02/2008
Lic. Marcotulio Meoño Ramírez	16/02/2008 - 07/03/2012
Licda. Patricia Margarita García Futch	07/03/2012 - 29/03/2016
Lic. Rodolfo Estuardo Ramírez Mejía	29/03/2016 - a la fecha

Fuente: elaboración propia.

Desde la creación de la ONSEC, son veinte los funcionarios que han ocupado el puesto de director o directora general, tal como puede verse en la tabla II.

1.1.2. Base legal

La Constitución Política de la República de Guatemala, en su artículo 108 establece que todas las relaciones del Estado y sus entidades descentralizadas o autónomas con su recurso humano están regidas por la Ley de Servicio Civil, con excepción de aquellas que tengan leyes o disposiciones propias para dicho concepto.

La Ley de Servicio Civil fue aprobada y entró en vigencia en 1968. Sus principales puntos por destacar son que:

- Todos los ciudadanos guatemaltecos tienen derecho a optar a los cargos públicos y a ninguno se le puede impedir el ejercicio de este derecho, si reúne los requisitos y calidades pertinentes.

- Para el otorgamiento de los cargos públicos no debe hacerse ninguna discriminación por motivo de raza, sexo, estado civil, religión, posición social o económica y opiniones políticas.
- El Sistema Nacional de Servicio Civil debe fomentar la eficiencia de la Administración Pública y dar garantía a sus servidores para el ejercicio y defensa de sus derechos.
- Los puestos de la administración pública deben adjudicarse únicamente con base en la capacidad, preparación y honradez de los aspirantes.
- Si dos colaboradores desempeñan el mismo trabajo en mismas condiciones, eficiencia y antigüedad, les corresponderá igualdad de salario.
- Los trabajadores de la administración pública deben estar garantizados contra despidos que no tengan como fundamento una causa legal.

Debido a la necesidad de controlar el sistema completo de administración del recurso humano para el Estado, se aprobó, por medio del Acuerdo Gubernativo No. 691-95, el 12 de diciembre de 1995, la creación y estructuración de la Oficina Nacional de Servicio Civil.

1.1.3. Misión de la ONSEC

La Oficina Nacional de Servicio Civiles es una institución rectora y asesora del Sistema de Recursos Humanos en la Administración Pública y administradora del Régimen de Clases Pasivas Civiles del Estado, es responsable de brindar servicios de calidad con personal profesionalizado, fundamentada en los principios de eficiencia, eficacia, responsabilidad y transparencia.

1.1.4. Visión de la ONSEC

“Fortalecer la carrera administrativa y el retiro digno de los servidores públicos, asegurando la mejora continua de los servicios en la Administración Pública.”¹

1.1.5. Obligaciones institucionales

Basándose en los servicios que la ONSEC presta a la población guatemalteca, con dependencia en cada uno de sus departamentos y unidades internas, sus principales obligaciones son:

- Garantizar que la función pública será eficiente, por medio de la correcta aplicación de la Ley de Servicio Civil y otras leyes relacionadas, para fortalecer el desarrollo del Estado de forma eficiente y ayudar a modernizarlo.
- Reglamentar la interacción entre el Estado y sus colaboradores, como medio eficaz para desarrollar la administración pública, así como garantizar a todos los servidores públicos sus derechos y velar por el cumplimiento de sus obligaciones, siempre por medio de procesos transparentes.
- Proveer a la administración pública del personal adecuado, asegurando que las plazas laborales sean ocupadas de forma idónea y que los servicios sean realizados con eficacia, eficiencia, claridad, honradez y responsabilidad.

¹ ONSEC. www.onsec.gob.gt Consultada en marzo de 2016.

- Suministrar al resto de las entidades pertenecientes al Organismo Ejecutivo, así como a las descentralizadas y autónomas, el instrumental técnico-legal que permita gestionar adecuadamente el personal al servicio del país, con el bien común y el desarrollo integral del pueblo de Guatemala como meta principal.
- Asegurar a la población civil que labora para el Estado y a sus familiares, los beneficios económicos que les corresponden conforme lo establece la Ley de Clases Pasivas Civiles del Estado, su Reglamento y el resto de legislación correspondiente.

1.2. El Marco Común de Evaluación

El Marco Común de Evaluación, CAF por sus siglas en inglés (*Common Assessment Framework*), es una herramienta de gestión de la calidad total, desarrollada por la administración pública de la Unión Europea, la cual está basada en el modelo de excelencia de la fundación europea para la gestión de la calidad total. La herramienta se basa en el principio de que los resultados excelentes en el rendimiento de las instituciones, en los usuarios, en las personas y en la sociedad solo pueden ser alcanzados a través de un liderazgo que dirija de forma positiva la estrategia y planificación, las personas, los vínculos con otras instituciones, los recursos y los procesos.

El CAF es una herramienta gratuita de acceso público, en su creación se buscó simplicidad para que los usuarios no tuviesen problemas en su uso y aplicación, lo cual ayudaría a las organizaciones del sector público de Europa a utilizar técnicas de gestión de la calidad para mejorar su rendimiento.

El principal objetivo de la herramienta es permitir un proceso de mejora completo para la organización en la que se aplique, con los siguientes cinco objetivos como pilar:

- Ser la vía por la cual la administración pública empiece a relacionarse con la formación de una cultura de excelencia y a los principios de Gestión de la Calidad Total, TQM por sus siglas en inglés (*Total Quality Management*).
- Guiar la gestión institucional hacia un ciclo PHVA: “Planificar, hacer, verificar y actuar”.
- Facilitar la autoevaluación de las instituciones, con la finalidad de obtener un diagnóstico y definir áreas de mejora.
- Servir como el enlace entre los diferentes modelos que existen para la gestión de la calidad, tanto en el sector público como el privado.
- Facilitar el *bench-learning* (aprendizaje por medio de la comparación con otras instituciones similares).

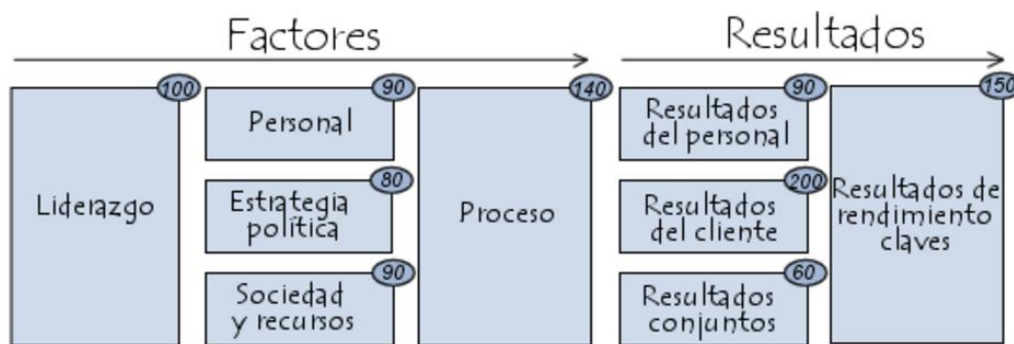
1.2.1. Orígenes

A finales de 1988, la creciente tendencia a la fuerte competitividad en los mercados europeos dio lugar a la creación de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad o *European Foundation for Quality Management*, EFQM, la cual posee su sede en Bruselas, Bélgica. En su origen, fueron catorce compañías las que impulsaron la fundación (Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dessault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestlé, Olivetti, Philips, Renault, Sulzer y Volkswagen), con el respaldo

de la Comisión Europea. A la fecha, la fundación cuenta con más de 700 miembros en toda la región.

El objetivo de la EFQM es promover una estructura estándar que permita evaluar el estado actual de la calidad y su evolución, para lo cual fue desarrollado un modelo de excelencia para las organizaciones, dicho modelo evalúa nueve puntos principales con una relación de factores y resultados (ver figura 1).

Figura 1. Estructura del modelo de excelencia de la EFQM



Fuente: Pillou, Jean-François. *Introducción al Modelo EFQM*. p. 3

Posteriormente, los gobiernos pertenecientes a la Unión Europea decidieron utilizar el modelo de la EFQM como base para la realización de una herramienta con los mismos principios, pero con un enfoque a la administración pública, lo cual dio origen al Marco Común de Evaluación o CAF, por sus siglas en inglés (*Common Assessment Framework*).

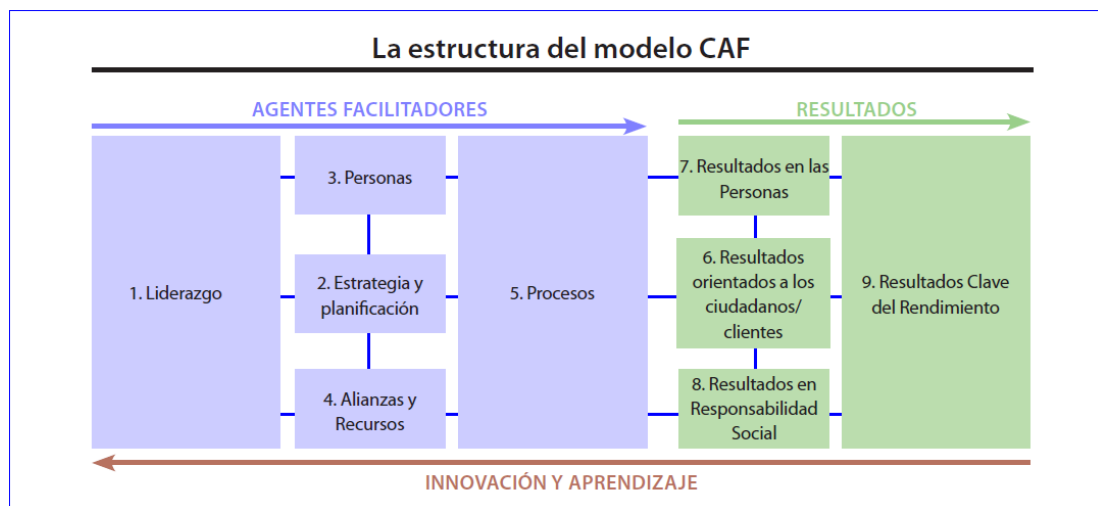
1.2.2. Estructura

La estructura mostrada en la figura 2 identifica los aspectos primordiales que deben considerarse en el análisis de una institución pública. Los primeros cinco criterios se refieren a todos aquellos procesos relacionados a la gestión interna de

una organización, denominados agentes facilitadores; dichos agentes son determinantes para evaluar sus procedimientos y la forma como son enfocados para alcanzar los resultados deseados.

Los siguientes criterios, del 6 al 9 (ver figura 2), son todos aquellos enfocados hacia los usuarios, en el caso de la administración pública, a los ciudadanos. Las claves o indicadores del desempeño en este punto se componen de la percepción de las personas que utilizan los servicios de la institución, según la capacidad que se tenga para proveer el servicio con calidad.

Figura 2. Estructura del modelo CAF



Fuente: Gobierno de España, Ministerio de Hacienda y Administración Pública.
Guía CAF 2013. p.9

Cada uno de los nueve criterios se desglosa en subcriterios específicos, sin embargo, no todos ellos poseen la misma relevancia en todos los escenarios en los que se aplica la herramienta, esto según la naturaleza de la institución que se evalúa. Es permitido obviar la evaluación de algunos subcriterios, pero nunca debe descuidarse un criterio completo.

El CAF evalúa de forma independiente cada uno de sus criterios pero, como cualquier herramienta que conlleva un proceso administrativo, establece una relación de causa y efecto entre ellos; los criterios de resultados son producto directo de lo que ocurre en los criterios de agentes facilitadores. La relación de causa y efecto también puede evidenciarse cuando se trabajan los subcriterios de todo el modelo.

La base para el funcionamiento y los objetivos del CAF puede definirse en ocho principios de calidad, los cuales son una adaptación al sector público de los pilares definidos por la *International Standards Organization* en su normativa ISO-9001, versión 2008, estos son:

- Orientación a resultados
- Orientación a usuarios/ciudadanos
- Liderazgo y coherencia en los objetivos
- Gestión por procesos y hechos
- Implicación y desarrollo de las personas
- Aprendizaje, innovación y mejora
- Alianzas mutuamente beneficiosas
- Responsabilidad social corporativa

Aparte de la aplicación directa de los principios de administración y calidad, lo que el Modelo CAF busca realmente es una buena gobernanza a través de la calidad en las instituciones públicas, por ello también dirige sus esfuerzos al refuerzo los valores de transparencia, responsabilidad, rendición de cuentas, participación, diversidad, equidad, justicia social, solidaridad y colaboración.

1.2.3. Puntuación

La herramienta busca la detección de áreas de mejora por medio de la evaluación objetiva, para lo cual también se apoya en un sistema de puntuación. Este tiene cuatro propósitos principales:

- Facilitar la identificación de las acciones a seguir en la etapa de mejora.
- Medir el propio progreso
- Identificar buenas prácticas en la gestión pública.
- Ayudar a encontrar vínculos positivos y aprender de ellos para mejorar los procesos institucionales.

1.2.4. Incursión en Guatemala

En 2011, durante el gobierno del ingeniero Álvaro Colom, surge el reconocimiento nacional a la calidad, como un seguimiento de los convenios aprobados en las cartas elaboradas por la Comisión Latinoamericana para el Desarrollo, CLAD, y ratificadas por los jefes y presidentes de estado. Esta acción buscó que existiera concordancia entre los niveles de la gestión pública en Iberoamérica.

La Oficina Nacional de Servicio Civil se puso a disposición gubernamental para asumir el rol de ente promotor y coordinador en la implementación del Reconocimiento nacional a la calidad y mejores prácticas en Guatemala, como una estrategia con un enfoque hacia la mejora e innovación de la gestión pública.

Para la planificación y elaboración del evento, la Presidencia ordenó la formación de un equipo técnico, conformado por el Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin), el Ministerio de Educación (Minieduc), la Secretaría General de Planificación (Segeplan), el Programa de la Presidencia, la Oficina Nacional de Servicio Civil (ONSEC) y el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

Asimismo, se delegó también una asesoría permanente para capacitación del Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP), la cual da apoyo al equipo en todo momento.

Las repúblicas de El Salvador y Costa Rica también iniciaron el mismo proceso de modernización con enfoque a la calidad, así que anualmente se intercambian informes sobre el evento en cada país para comparar e identificar estrategias de mejora.

Se acordó que el modelo que se utilizaría para la premiación sería el Marco Común de Evaluación debido a la fuerte influencia económica y política del gobierno de España en el proceso; así se inició su aplicación en la administración pública guatemalteca.

La base del modelo fue tomada de la Guía CAF, elaborada en Europa, sin embargo, fueron representantes profesionales de la Oficina Nacional de Servicio Civil, Ministerio de Finanzas Públicas, Instituto Nacional de Administración Pública e Instituto Nacional de Estadística quienes adaptaron el lenguaje y los ejemplos ilustrados para que los usuarios tuvieran una guía más amigable con base en el contexto nacional.

El 2011 fue el año de inicio del reconocimiento y se presentaron las memorias de postulación las siguientes 12 instituciones:

- Ministerio de Educación, Dirección Departamental de Totonicapán.
- Ministerio de Educación, Dirección Departamental de Sacatepéquez.
- Ministerio de Educación, Dirección de Fortalecimiento Institucional.
- Ministerio de Educación, Dirección General de Acreditación y Certificación.
- Ministerio de Economía, Dirección de Administración de Comercio.
- Ministerio de Economía, Organismo Guatemalteco de Acreditación.
- Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales.
- Ministerio de la Defensa Nacional, Escuela Politécnica.
- Ministerio de Finanzas Públicas, Dirección de Catastro y Avalúo de Bienes Inmuebles.
- Secretaría General de Planificación y Programación, Dirección de Becas.
- Secretaría de la Paz.
- Fondo de Desarrollo Indígena Guatemalteco.

En ese año, el gran premio sería para el Ministerio de Economía, Dirección de Administración de Comercio, seguido por el Ministerio de Educación, Dirección General de Totonicapán, y el Ministerio de Economía, Organismo Guatemalteco de Acreditación, respectivamente.

Los principales beneficios que persigue el reconocimiento son los siguientes:

- Generar una cultura de calidad, orientada a la excelencia y el desarrollo integral.
- Alentar al trabajo en equipo y la colaboración de todos los servidores públicos.
- Identificar las principales áreas de mejora dentro de cada institución y desarrollar medidas para su corrección.
- Compartir las buenas prácticas en los procesos y que esto incremente la confianza de los usuarios hacia las organizaciones y motive a sus similares.

Para 2014 se incrementó el número de instituciones del organismo ejecutivo que participaron en el evento a 19; cada una de ellas utilizó el modelo CAF para la presentación de su memoria de postulación.

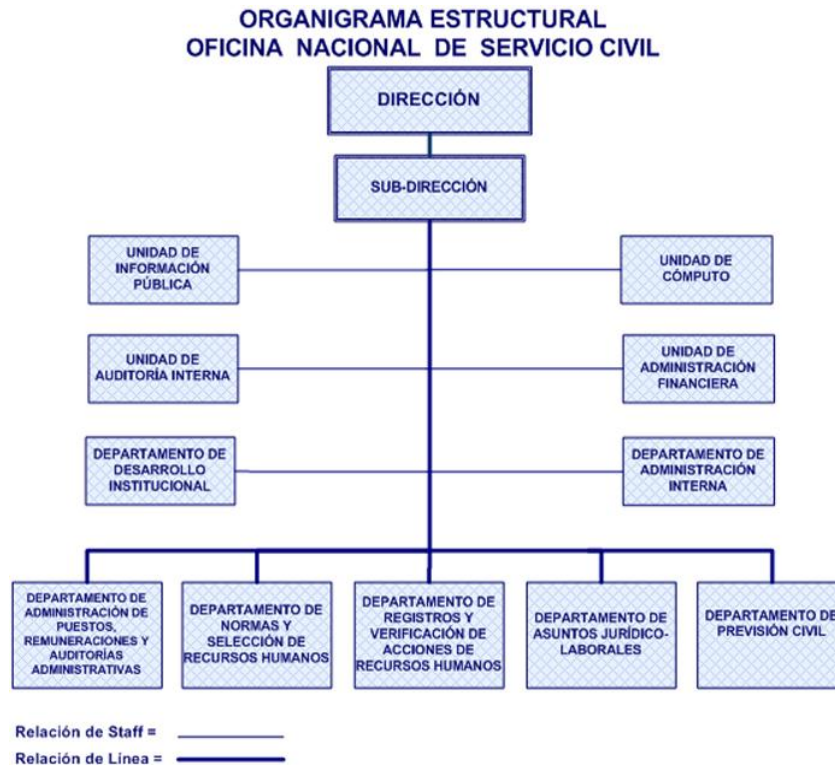
En 2015 el número de instituciones participantes se redujo nuevamente a 13. En muchos de los casos se argumentó que la inestabilidad de las autoridades responsables del gobierno en turno propició descontrol en los procesos internos.

2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA INSTITUCIÓN

La aplicación del Marco Común de Evaluación no puede realizarse de la misma forma en todas las organizaciones; por ello, es indispensable conocer las condiciones actuales en las que la oficina ejecuta sus acciones y si utiliza otras herramientas administrativas y de gestión de procesos, esto permite adaptar el modelo para identificar las necesidades inmediatas.

2.1. Organigrama

Figura 3. Organigrama institucional



Fuente: ONSEC. www.onsec.gob.gt Consultado en octubre de 2015.

La estructura organizacional de la oficina, mostrada en la figura 3, obedece a un modelo lineal, en donde se muestra la relación directa entre los departamentos sustantivos y la dirección, mientras que los departamentos y unidades de apoyo cumplen una función de soporte hacia el trabajo con proyección externa.

2.2. Departamento de Desarrollo Institucional

Dentro de las funciones específicas designadas a cada Departamento de la ONSEC, Desarrollo Institucional es el encargado de proporcionar apoyo técnico-profesional para el fortalecimiento y modernización de la oficina, a través de la formulación de planes, proyectos y estudios de desarrollo administrativo, así como la coordinación de actividades de capacitación externa y de comunicación social; todo por medio de la aplicación de los principios de servicio, orientación a resultados, trabajo en equipo y responsabilidad.

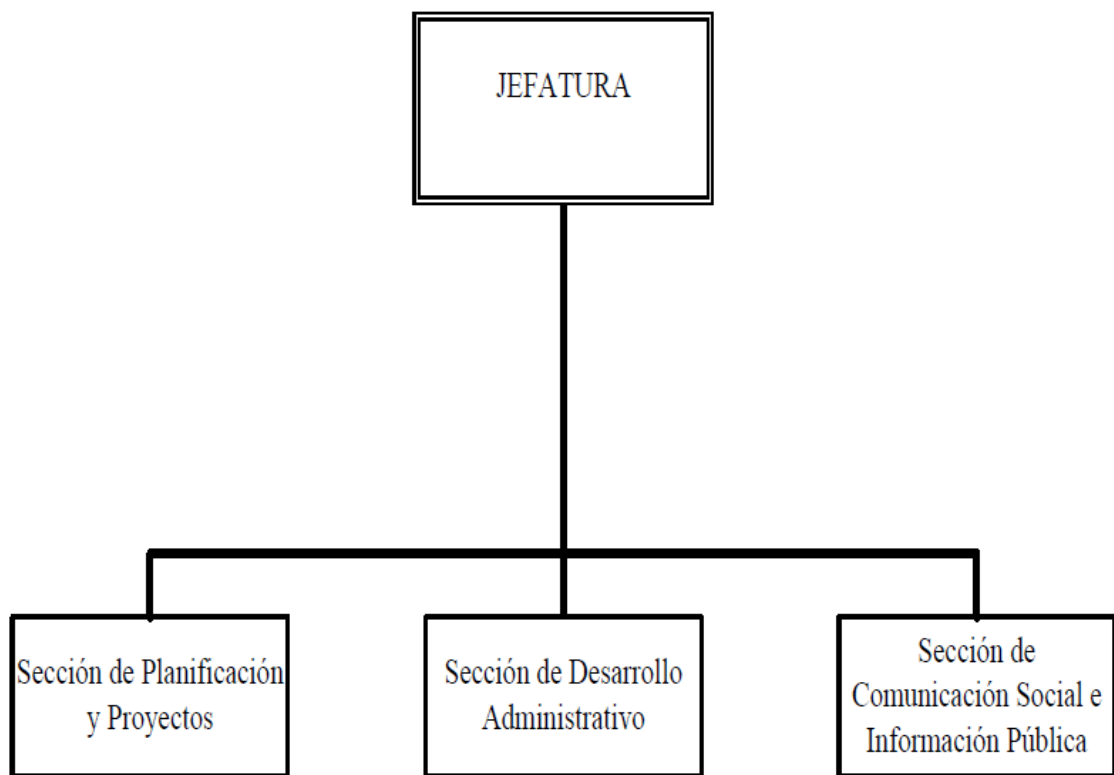
El Departamento también es el ente coordinador de las políticas y estrategias formuladas en los planes y programas de trabajo para mantener un sistema actualizado con las últimas tendencias administrativas y herramientas tecnológicas para proveer un servicio basado en los principios de eficiencia, eficacia y calidad.

La base legal específica del Departamento de Desarrollo Institucional se encuentra en el Acuerdo Gubernativo No. 691-95, en donde se aprobó la estructura vigente de la ONSEC, así como en la Resolución No. D-0890-2013, en donde fue aprobado el reglamento de estandarización de organización, puestos y funciones de cada departamento y unidad de la oficina en sus respectivos manuales.

2.2.1. Secciones del departamento

El Departamento se conforma por una coordinación de proyectos internos y tres secciones principales, cada una con atribuciones independientes, estas son la Sección de Planificación Institucional, la Sección de Desarrollo Administrativo y la Sección de Comunicación Social e Información Pública; todos a cargo de una jefatura única (figura 4).

Figura 4. Organigrama del Departamento de Desarrollo Institucional



Fuente: Oficina Nacional de Servicio Civil. *Manual de Organización y Puestos del Departamento de Desarrollo Institucional*. p. 18

2.2.1.1. Sección de Planificación Institucional

Es la sección encargada de elaborar, aprobar y ejecutar el Plan Estratégico y los planes operativos de la oficina (anual y multianual). El consolidado que realiza esta sección es el informe que se entrega a la presidencia de la república en el momento en el que se requiera, por lo que es de suma importancia el análisis a profundidad de cada acción y meta que se establezca en dichos documentos.

La sección también tiene entre sus funciones la reprogramación, según sea necesario, de los objetivos establecidos en el presupuesto asignado, si la situación nacional lo exhorta.

Debido a que cada departamento de la ONSEC debe elaborar proyectos independientes según sus necesidades y obligaciones con los usuarios, es deber también de la Sección de Planificación Institucional asesorar esos proyectos, de forma que todas las acciones puedan ser documentadas en el anteproyecto de presupuesto de la oficina, el cual se realiza en conjunto con la Unidad de Administración Financiera, UDAF.

Los puestos profesionales que componen la sección son:

- Coordinador de proyectos
- Profesional de planificación
- Encargado de cooperación internacional y becas

2.2.1.2. Sección de Comunicación Social e Información Pública

Es la sección encargada de la difusión de la información y/o publicaciones relacionadas con las labores de la oficina, tanto para los usuarios externos como internos. Entre las publicaciones se puede mencionar revistas, folletos, carteles, trifoliales, materiales audiovisuales y motivacionales, fotografías, etc.

Dentro de las obligaciones de la sección también se encuentra la coordinación con las jefaturas de departamentos y unidades para la publicación de información específica, dirigida hacia su personal. Asimismo, debe coordinar el cumplimiento a la Ley de Acceso a la Información Pública y normas de transparencia a través de la página web de la oficina.

La sección se compone por dos puestos profesionales:

- Jefe de la Sección de Comunicación Social e Información Pública
- Coordinador de información pública

2.2.1.3. Sección de Desarrollo Administrativo

La principal función de la sección es fomentar la mejora dentro de las unidades y departamentos pertenecientes a la ONSEC, esto incluye la estandarización y actualización de los procesos, los cuales se encuentran plasmados en los manuales de organización y puestos y los manuales de procedimientos.

Otro objetivo principal de la Sección es planificar y coordinar eventos de capacitación externa, según se muestre en los resultados sobre los rechazos de expedientes emitidos por los departamentos sustantivos de la oficina, así como si se solicita de parte de las instituciones del organismo ejecutivo y entidades descentralizadas, sujetas al Sistema de Servicio Civil y Régimen de Clases Pasivas del Estado.

Los puestos profesionales que componen la sección son:

- Jefe de la Sección de Desarrollo Administrativo
- Encargado de análisis organizacional
- Coordinador de capacitación externa
- Encargado de gestión de la calidad

El puesto de gestión de calidad fue creado hasta el segundo semestre de 2012, lo que marcó el inicio concreto de la mejora continua como una política institucional y designó a un profesional específicamente para dicha labor.

2.3. Políticas institucionales de calidad

La Oficina Nacional de Servicio Civil basa todas sus actividades en una serie de principios y valores que constituyen la fundamentación de cada uno de sus colaboradores para poder alcanzar la misión y visión institucionales, así como las de gobierno.

El primer principio es el compromiso con la obtención de resultados proyectados para la institución en términos de gestión de recursos humanos para la administración pública, utilizando para ello los recursos disponibles de forma

óptima y oportuna. Para el cumplimiento de este principio se tienen dos conceptos principales:

- Orientación hacia resultados:

Alcanzar los resultados deseados, a través de metas que desafíen los estándares, con vista a la mejora y mantenimiento de altos niveles de rendimiento en el marco de las políticas de recursos humanos.

- Optimización de recursos:

Buscar siempre que todos los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que se dispongan sean utilizados de manera adecuada para lograr estándares de calidad en los servicios requeridos por los usuarios.

El segundo principio es la responsabilidad sobre cada una de las acciones que se toman por los servidores representantes de la institución. La adecuada gestión del recurso humano de la administración pública, con el personal calificado, es un cargo que asume la ONSEC, por lo que debe ejecutar acciones orientadas a garantizar la plena satisfacción de las necesidades de los usuarios internos y externos de cada uno de los departamentos y unidades que la conforman.

El valor principal que se necesita para el cumplimiento del segundo principio es el compromiso con la mejora continua, ya que permite incorporar nuevos conocimientos y experiencias en el desarrollo de las gestiones de recursos humanos mediante un proceso de actualización constante, de acuerdo con los avances tecnológicos.

La agilidad y eficiencia en el servicio también son políticas primarias para que los usuarios de la institución puedan completar sus gestiones de forma favorable, para sus intereses y que perciban involucramiento de parte del personal.

El tercer principio para el funcionamiento de la institución es la transparencia en cada acción, desarrollándose un marco de normas y reglas claras para dejar constancia de los actos administrativos y del trabajo, de este modo se puede garantizar a la ciudadanía y a las autoridades el libre acceso a la información.

2.4. Herramientas administrativas actuales

Desde la cosmovisión maya, el proceso en el cual un gobernante lograba finalizar obras tangibles dentro de su gestión ocupaba un período denominado k'atun. Al finalizar cada k'atun, los gobernantes presentaban los resultados de su gestión.

Si se analiza el calendario maya, en 2012 finaliza el 13 Baktún, el cual se compuso por 20 k'atunes, aproximadamente de 20 años de calendario occidental cada uno.

Con esa analogía como pilar, el gobierno del presidente Otto Fernando Pérez Molina propuso que el inicio del nuevo período diera lugar a una nueva oportunidad de cara a la mejora del funcionamiento de todas las instituciones de servicios públicos del país, originando el Plan Nacional de Desarrollo: K'atun, Nuestra Guatemala 2032.

En 2013 se creó la Comisión de Formulación y Seguimiento del plan nacional de desarrollo, integrada por el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (Conadur) y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan).

El plan nacional de desarrollo (PND) consiste en la constante planificación, control y adecuación de las actividades, políticas y logros institucionales a diferentes plazos, para ello, toda institución debe elaborar su plan operativo anual, plan operativo multianual y plan estratégico institucional.

2.4.1. Plan operativo anual (POA)

El plan operativo es una herramienta administrativa en el que los responsables de una institución pública o privada estipulan los objetivos, lineamientos y acciones a realizar en un plazo corto, por lo que usualmente se establece para un año calendario (Plan Operativo Anual).

En la Oficina Nacional de Servicio Civil el POA se elabora en cada departamento y unidad de apoyo, para luego compilarse por la Sección de Planificación del Departamento de Desarrollo Institucional y así poder analizar los logros a nivel organizacional y presentarlos a cualquier interesado. El seguimiento de la herramienta se hace con base en los formatos que provee la Secretaría de la Planificación y Programación de la Presidencia.

El seguimiento del POA se realiza mensualmente, por medio de la comparación de los resultados con los objetivos planteados según los precedentes de trabajo documentados (Anexo 1). Su función también comprende indicar la asignación presupuestaria que representan dichas acciones.

El análisis final del ejercicio de un año se conforma por los productos y subproductos que se han registrado en los departamentos y unidades, compilando las proyecciones y logros en periodos de cuatro meses (Anexo 2).

El continuo monitoreo de los resultados en el plan permite visualizar el efecto de los métodos de trabajo y procedimientos actuales, de esta forma se puede generar propuestas de mejora, sin embargo es una herramienta puramente de control, no profundiza en la búsqueda medular de los problemas o la satisfacción de los usuarios.

2.4.2. Plan operativo multianual (POM)

Con el establecimiento de indicadores de resultados para cada área de interés, el POM integra los resultados del plan operativo anual durante cierta cantidad de periodos. Dentro de lo estipulado en el Plan Nacional de Desarrollo: K'atún: Nuestra Guatemala 2032 se encuentra que para las instituciones gubernamentales, dicho control debe realizarse en lapsos de tres años, con un formato específico (Anexo 3).

2.4.3. Plan estratégico institucional (PEI)

Es una herramienta documental en la que las personas responsables de una institución pública o privada establecen la estrategia que delimitará el rumbo de acción a seguir para un plazo medio (generalmente de 3 a 5 años). El PEI debe ser cuantitativo e indicar metas numéricas que deben ser alcanzadas en un tiempo determinado. La Segeplan establece que debe ser elaborado cada cuatro años; el POM sirve como referencia para evaluar el comportamiento del trabajo y hacer correcciones de las políticas si fuera necesario.

3. PROPUESTA

En el presente capítulo se detalla cada uno de los aspectos específicos para la aplicación del modelo en la oficina, los métodos de sensibilización y capacitación del personal, la conformación de los equipos, la programación de actividades, los criterios a evaluar y la metodología de puntuación para los resultados. Por último, se describe las fechas previstas para la presentación de resultados.

3.1. Etapas del proceso

La aplicación del modelo CAF en cada departamento de la oficina, para su posterior integración y elaboración del informe final, debe pasar por diversos filtros y revisiones, con la finalidad de obtener los resultados más objetivos posibles. Los colaboradores que intervienen en cada uno de los procedimientos son los indicados para desarrollar la base sobre la cual va a trabajarse, ya que conocen a profundidad las fortalezas y debilidades de los métodos empleados, a esto se denomina “etapa de evaluación interna”.

Posterior al análisis de los involucrados y luego de haber capacitado a otro grupo de profesionales en el modelo, debe realizarse una revisión y comparación de los resultados de la evaluación interna para identificar posibles áreas que pudieron haber pasado desapercibidas, a esto se le denomina “etapa de evaluación externa”.

3.1.1. Etapa de evaluación interna

En la Oficina Nacional de Servicio Civil, previo a iniciar cualquier etapa del proyecto y debido a la falta de experiencia en la aplicación de herramientas administrativas que contribuyan a la mejora continua, debe socializarse los antecedentes de la herramienta, la metodología de trabajo que se utilizará y los objetivos de su aplicación. El plan de comunicación debe tener un enfoque mayor hacia los mandos intermedios y los analistas que laboran dentro de la organización, ya que son la base del trabajo que se entrega.

El objetivo principal de la comunicación radica en que es una etapa de autoevaluación y que es un proyecto de mejora institucional, así que los esfuerzos de los colaboradores afectan directamente el resultado. El verdadero riesgo del proyecto es que los colaboradores no se involucren y la alimentación del modelo sea muy superficial.

Idealmente, la participación en la etapa de autoevaluación debe ser auto-motivada; si este no fuera el caso entonces se procede a la integración de los equipos de evaluación según el criterio de las autoridades encargadas del proyecto. Los equipos deben ser muestras representativas de la organización; la selección del personal debe comprender diferentes puestos, departamentos, unidades y jerarquía, con la finalidad de unificar resultados pero evaluar opiniones diversas en el proceso.

La Guía CAF 2013 indica que el número óptimo de colaboradores en cada grupo oscila entre las cinco y las veinte personas; puede crearse más de un equipo si el tamaño de la institución lo amerita. Con el tamaño de la oficina como referencia, se considera prudente la conformación de un solo equipo de doce personas, quienes representaran cada unidad y departamento.

3.1.1.1. Características de los evaluadores internos

Los miembros del equipo de autoevaluación deben ser seleccionados según su experiencia, conocimientos, rendimiento y habilidades personales, más que por su preparación profesional, sin embargo, hay ciertos requisitos básicos que deben cumplirse, estos son:

- Ser profesional o estudiante del último año de una carrera universitaria
- Poseer conocimientos relacionados a la gestión de la calidad
- Ser proactivo y comprometido con la institución
- Tener un año de laborar en la institución, como mínimo
- Ser previamente capacitados en el modelo CAF

El coordinador del grupo de evaluación debe ser el encargado de gestión de la calidad y el resto serán evaluadores a un mismo nivel jerárquico dentro del equipo. Los evaluadores serán representantes de sus departamentos, por lo que, si surgiese alguna duda, deben fungir como enlaces con los encargados de los procedimientos que allí se realizan.

Las actividades relacionadas a la etapa de autoevaluación se anotan en orden en la tabla III.

Tabla III. **Descripción de actividades en la etapa de evaluación interna**

No. de Actividad	Responsable	Descripción
1	Gestor de calidad	Recibe el nombramiento como el máximo responsable del equipo
2	Departamento de Administración Interna	Divulga la convocatoria para formar parte del equipo de autoevaluación
3	Evaluador interno	Recibe el nombramiento de la máxima autoridad de la institución para formar parte del equipo
4	Gestor de calidad / Encargado de capacitación interna	Capacitan a los integrantes del equipo de autoevaluación en el modelo
5	Gestor de calidad	Convoca a reuniones permanentes para discutir los criterios de evaluación
6	Equipo de autoevaluación	Consulta con los responsables de cada criterio y subcriterio en sus respectivos departamentos, fundamentándose con las evidencias proporcionadas.
7	Equipo de autoevaluación	Presenta los reportes individuales de autoevaluación y se consolida en un informe final.
8	Gestor de calidad	Revisa el informe final y convoca a las autoridades respectivas para su presentación.
9	Equipo de autoevaluación	Presenta el informe final para la etapa de evaluación externa.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1.2. Formulario proforma de autoevaluación

La herramienta estándar utilizada internacionalmente para la etapa de levantamiento de información es el formulario proforma de evaluación, el cual se encuentra estipulado en la Guía CAF 2013, proporcionada por la Unión Europea para los países hispanoparlantes.

El formulario por utilizar en la Oficina Nacional de Servicio Civil es la adaptación elaborada por el equipo técnico para las instituciones que participan en el reconocimiento nacional a la calidad y las mejores prácticas (ver Anexo 4), aunque la institución es incapaz de postularse para dicho evento.

El formulario es un esquema en el que se presentan ejemplos para cada subcriterio, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades con las que se cuenta en los métodos actuales, en la tabla IV puede visualizarse estos elementos.

Tabla IV. **Extracto del formulario proforma de evaluación, criterio 7.1. “Mediciones de percepción”**

Acciones	Puntos fuertes	Áreas de mejora
1. La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/ clientes, otros grupos de interés).		
2. Involucración de las personas de la organización en el proceso de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores.		
3. Participación de las personas en las actividades de mejora.		

Continuación de la tabla IV.

4. Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un comportamiento ético.
5. Mecanismos de consulta y diálogo.
6. El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización.
7. El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas.

Fuente: Reconocimiento nacional a la calidad y mejores prácticas en la administración pública, *Guía para la realización de la autoevaluación*. p. 20

3.1.2. Etapa de evaluación externa

Al finalizar la etapa de evaluación interna, los resultados deben ser confrontados por el equipo de evaluación externa, quienes revisan toda la documentación y evidencias que se presentaron como base para elaborar el informe previo.

El equipo de evaluación externa puede no ser tan numeroso como el de evaluación interna. El número ideal de integrantes para este proyecto es de seis colaboradores. Su coordinador debe ser un profesional con estudios en administración de la calidad y conocimiento profundo del Modelo CAF, sin embargo, el cargo no puede ser ocupado por el gestor de calidad, ya que su intervención en la elaboración del informe previo puede afectar el análisis objetivo de ese documento.

La evaluación externa se divide en tres fases, primero cada integrante debe evaluar individualmente el informe primario entregado por el equipo de evaluación

Interna. En esta fase, cada miembro lo estudia y desarrolla un resumen en el que indica directamente los puntos fuertes y áreas de mejora para cada subcriterio, con la Guía CAF que fue adaptada por especialistas nacionales como referencia (Anexo 4).

La segunda etapa de la evaluación externa se comprende por el consenso de la información. El coordinador debe reunir al equipo con el propósito de discutir los hallazgos encontrados por cada uno, para lo cual es indispensable presentar copia de la evidencia que respalda cada uno de estos descubrimientos, afirmándolos o descartándolos según sea necesario.

Por último, se elabora el informe de retorno. Dicho informe muestra las conclusiones por cada subcriterio: puntos fuertes y áreas de mejora. En el documento no se muestra la puntuación obtenida, solamente se orienta a las autoridades sobre las áreas que deben tomarse en consideración para mejorar los resultados generales de la organización.

3.1.2.1. Características de los evaluadores externos

De igual forma que en la etapa previa, los evaluadores externos deben reunir un grupo de características que les permitan objetividad para el análisis de los resultados entregados en la etapa de autoevaluación.

Los requisitos que deben tener los integrantes del equipo de evaluación externa son:

- Ser profesional graduado de una carrera relacionada con las ciencias de la administración, ingeniería industrial u otra similar.

- Tener un mando medio o jefatura de sección dentro de la estructura orgánica institucional.
- Poseer conocimientos avanzados relacionados a la gestión de la calidad.
- Ser proactivo, objetivo y comprometido con la institución.

Preferiblemente, los evaluadores externos deben ser ajenos a la organización en la que se realiza el estudio, de no ser posible, debe tenerse sumo cuidado en su selección, con el objeto de elaborar el informe de retorno más minucioso y analítico que sea posible.

3.1.3. Propuestas sobre los resultados de las evaluaciones

El informe de retorno debe ser entregado por el equipo de evaluación externa al coordinador del proyecto para su revisión y posterior presentación a las máximas autoridades de la ONSEC.

Por ser la primera vez que se aplica el Modelo CAF en la Oficina Nacional de Servicio Civil y luego de considerar que el área de gestión de calidad tiene menos de cinco años, se proyecta la fase de evaluación para un año calendario, lo que permite construir una base sólida para los posibles descubrimientos.

Los resultados obtenidos del informe de retorno deben ser estudiados a profundidad por las personas involucradas en el proyecto y presentados a los jefes de cada departamento y unidad, con la finalidad de identificar los campos de su competencia y así crear equipos de trabajo internos para modificarlos.

En 2016 es un año de cambio de gobierno, propiciándola toma de posesión de nuevas autoridades en las instituciones, de tal forma que el proceso debe adecuarse a la capacitación de la nueva Dirección sobre el proyecto. Un plazo prudente para el inicio de las labores de los equipos de mejora sería a cuatro meses de haber finalizado la etapa de evaluación externa, en febrero de 2016.

3.1.4. Etapa de seguimiento

La presentación ante los jefes del informe de retorno y la creación de grupos de trabajo interdisciplinarios es la base para que el área de gestión de calidad pueda monitorear el impacto ocasionado por la aplicación de la herramienta. El seguimiento debe realizarse sobre los controles actuales y los que puedan desarrollarse como producto de las áreas de mejora que sean detectadas en el informe de retorno.

El cambio no es instantáneo, así que este 2016 será la referencia para determinar si cada uno de los departamentos sustantivos y de apoyo cumple con lo que se ha proyectado en el plan operativo anual, considerando la calidad como pilar en el desarrollo de sus procedimientos, así como la eficiencia en la utilización de recursos.

Con base en el progreso que pueda detectarse durante los dos semestres posteriores a la aplicación del modelo, podrá determinarse si la herramienta debe ser utilizada nuevamente en 2017 o si aun debe continuar la formulación y aplicación de un plan de mejora y postergarse la nueva evaluación para el año siguiente.

3.2. Criterios de evaluación

La metodología del CAF se basa en nueve criterios que deben ser evaluados dentro de la oficina con un enfoque sistémico; cada criterio tiene un grupo de subcriterios, aunque no todos tienen la misma relevancia, esto depende de la naturaleza de la institución en la que se aplique el modelo.

Los criterios de evaluación se dividen en dos grupos: los de agentes facilitadores y los de resultados; los segundos son producto directo de los primeros y tienen una orientación hacia los usuarios (ver figura 2). La aplicación de cada criterio y subcriterio en la ONSEC se detalla a continuación.

3.2.1. Criterios de agentes facilitadores

El enfoque que se aborda va dirigido hacia la forma administrativa y de gestión que se maneja en la Oficina Nacional de Servicio Civil. Las prácticas que se emplean para este propósito se denominan “agentes facilitadores” y son quienes delimitan el planteamiento y curso de las acciones que se realizará en la solución de problemas. Los cuatro criterios de agentes facilitadores en el Modelo son:

3.2.1.1. Liderazgo

El liderazgo en la ONSEC, al igual que en cualquier institución privada, es la base para la formulación de las políticas y objetivos. Con la implementación del modelo CAF se busca mejorar la coordinación entre los líderes políticos, quienes elaboran las estrategias institucionales, y los líderes directores, quienes son los encargados de supervisar el trabajo para alcanzar las metas a través de sus colaboradores.

El primer subcriterio por analizarse se enfoca en la dirección de la ONSEC, según su capacidad para desarrollar su misión, visión y valores, de modo que sean concretos y de fácil comprensión para que los empleados y usuarios externos puedan relacionarlos directamente con las acciones que se realizan en las labores diarias. Asimismo, debe evidenciarse la constante divulgación de dicha información en medios físicos y digitales para que los empleados desarrollen un sentido de identidad con la institución.

La gestión de la mejora continua y el rendimiento es el segundo subcriterio de liderazgo. Las jefaturas son las encargadas de dirigir el trabajo con enfoque a la mejora en los procedimientos a través del monitoreo del trabajo de sus subalternos. El desarrollo y revisión de los indicadores actuales es una parte esencial para el control de la labor realizada, principalmente en los departamentos sustantivos.

La motivación, proveniente de los líderes hacia su equipo de trabajo es indispensable en la búsqueda de eficiencia laboral. El último subcriterio comprende precisamente de si en la oficina se tiene un sistema funcional de incentivos según el desempeño de los colaboradores, esto con la finalidad de identificar a los mejores y más estables de cada puesto.

3.2.1.2. Estrategia y planificación

La misión y visión de la ONSEC no tienen un impacto real si no se delimita un método para aplicarlas y poder medir si las políticas internas acercan los resultados a ese ideal o si es necesario tomar acciones correctivas. Uno de los criterios de calidad sobre los que se basa el modelo CAF dice que la gestión debe basarse en hechos, de tal forma que es muy importante que la estrategia sea plasmada formalmente.

La estrategia debe acoplarse en la elaboración del plan de acción institucional y debe ser capaz de satisfacer las necesidades de los usuarios externos e internos, por esto, el primer subcriterio analiza si la oficina ejecuta acciones para recopilar las necesidades de los grupos de interés y el segundo subcriterio si esta información es integrada en los métodos y políticas institucionales. El ciclo de mejora continua, mejor conocido como Ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) juega un papel relevante en este criterio, ya que demuestra la importancia de la planificación como la etapa inicial del proceso de mejora

La comunicación de la estrategia y la planificación actuales es el último subcriterio por considerar. Se debe identificar la capacidad que tiene la institución para compartir la información a todos aquellos quienes intervienen directamente en los procedimientos, orientándolos a las proyecciones y abriendo el espacio para que puedan expresar modificaciones, si existiera la necesidad.

3.2.1.3. Personas

Para una institución que presta servicios, las personas son el activo más grande en las labores cotidianas. La Oficina Nacional de Servicio Civil es un ente regulador del recurso humano del Estado, así que este criterio es de suma importancia a nivel interno. Es deber de cualquier institución desarrollar y maximizar las competencias de su personal para que pueda colaborar con el cumplimiento de metas. El éxito de la gestión del recurso humano dentro de una institución promueve la motivación, el desarrollo y el compromiso del personal con el trabajo.

El primer subcriterio relacionado al recurso humano se centra en el estudio de los planes de desarrollo profesional y personal que se tienen en la ONSEC. Para ello debe investigarse si existen programas que incentiven a los empleados a prepararse académicamente para poder crecer en el plan de carrera de la administración pública guatemalteca, siempre con equidad de oportunidades según género, etnia y/o religión.

El control de las acciones de formación profesional es el segundo subcriterio. Relacionado con la aplicación del ciclo PHVA, es deber de la dirección, del Departamento de Administración Interna y del Departamento de Desarrollo Institucional verificar el impacto que generan las actividades de capacitación del personal de una forma comprobable como lo son los indicadores de desempeño y de productividad; ya que el objetivo principal de la educación del personal es el bienestar y la eficiencia para la oficina y, por efecto, al país.

Por último, los colaboradores también son usuarios de los procedimientos que llevan a cabo, de las instalaciones y del equipo de trabajo, así que poder escuchar su opinión sobre la situación actual e involucrarlos en la toma de decisiones es una política clave para la mejora continua.

3.2.1.4. Alianzas y recursos

Según el principio que cualquier institución pública es parte de una gran organización, que es el Estado de Guatemala, es necesario que se establezcan alianzas con el resto de entidades, ya sean centralizadas o descentralizadas, esto permite establecer focos de comparación que les fortalezcan de manera bilateral. Además, es indispensable para la ONSEC la correcta gestión de sus recursos materiales para el cumplimiento de las metas.

Como primer punto de estudio, se debe considerar si la institución tiene registro de acercamientos frecuentes con sus similares, o si existe un grupo de personas cuya responsabilidad primaria sea la observación de buenas prácticas en los procedimientos de otras instituciones para adaptarlas y aplicarlas internamente.

Los ciudadanos son los principales usuarios de las labores de la oficina, así que establecer y mantener una alianza con ese sector es sumamente importante para la evolución de la calidad en la administración pública. Las vías de comunicación que cuenta la institución con la ciudadanía no trascienden de una página en el internet (ver figura 5) y del contacto directo con los usuarios, así que su estudio permitirá identificar si las tácticas actuales de difusión de información son las idóneas para la retroalimentación.

Figura 5. **Página web de la ONSEC**



Fuente: ONSEC. www.onsec.gob.gt Consultado en octubre de 2016.

Dentro de la oficina se llevan a cabo muchos procedimientos, todos relacionados de forma sistémica, así que la información recopilada en algunas etapas puede ser valiosa para otras, esto es la base para el siguiente su criterio, denominado: “Gestión de la información y el conocimiento”. En este punto se busca identificar el manejo que los departamentos dan a sus estadísticas y estudios, de modo que pueda ser beneficioso para toda la organización.

Los subcriterios finales relacionados con los recursos se centran en la aplicación de tecnologías vanguardistas en los diferentes procedimientos, con el propósito de simplificarlos para los involucrados y hacerlos más eficientes. Asimismo, se centran en la gestión de las instalaciones para crear un ambiente agradable para que el recurso humano se sienta cómodo.

3.2.1.5. Procesos

Existen diferentes tipos de procesos: los nucleares, los de gestión y los de soporte. El marco común de evaluación se enfoca directamente en el análisis de los procesos clave, los cuales llevan a la organización a cumplir sus objetivos primarios, esto fortalece la labor del gobierno. En el caso de la ONSEC, los procesos medulares son aquellos que se llevan a cabo en los departamentos sustantivos y cuyo impacto directo se ve reflejado en los ciudadanos.

La innovación comprende un punto muy importante para este criterio, por ello debe examinarse si los procedimientos se actualizan constantemente a las necesidades de los beneficiarios o si deben rediseñarse, este es el primer subcriterio. Para el segundo, se retomará el enfoque hacia las alianzas; los procesos también deben tener como pilar las necesidades de los usuarios, así que se evaluará el seguimiento que se da a las opiniones e inconvenientes que se reportan por los diferentes medios de comunicación.

3.2.2. Criterios de resultados

Con un enfoque externo, los criterios de resultados evalúan el producto de los agentes facilitadores. En los primeros tres criterios se estudiará la percepción que tiene el personal, los ciudadanos y la sociedad en general sobre la Oficina Nacional de Servicio Civil, la calidad en su servicio y su capacidad para la solución de problemas. El resto de criterios de resultados evalúan el rendimiento con parámetros más objetivos como lo son los indicadores de trabajo o las metas que se han fijado para el Plan de Desarrollo Nacional.

3.2.2.1. Resultados en las personas

Producto de la gestión que tenga la oficina, en este criterio puede establecerse los resultados que se logren, según las estrategias de motivación, satisfacción, competencia, comunicación y desempeño del personal en sus labores.

El recurso humano es la base del funcionamiento de la oficina, por lo que con el primer subcriterio busca identificarse si se poseen herramientas que permitan analizar la percepción de las personas sobre la comodidad de su ambiente de trabajo, con la finalidad de reforzar áreas para que se sientan bien y estén comprometidas con la mejora organizacional y desempeñar sus actividades óptimamente. Otro punto que desea conocerse es la apreciación que tienen los colaboradores sobre la calidad en los servicios que se prestan, tanto en sus departamentos y unidades como en el resto.

El último subcriterio es sumamente importante porque se profundizará en la recopilación de información referente a las mediciones o controles del desempeño que tienen los empleados. Según la Ley de Servicio Civil, cada persona debe someterse a una evaluación del desempeño anual, pero eso no limita que pueda registrarse la carga laboral asignada, el tiempo de resolución del trabajo o de los índices de rechazos que se provoquen por errores en los procedimientos.

3.2.2.2. Resultados orientados a los ciudadanos / clientes

La calidad puede definirse como la capacidad de un producto o servicio de satisfacer las necesidades por las cuales fue creado, en el caso de los servicios la calidad se percibe directamente en la satisfacción de sus usuarios. La medición de la idea que los ciudadanos poseen de la oficina es el primer subcriterio por evaluar. Este es un aspecto de vital importancia para conocer la imagen que se proyecta a través de la cobertura mediática que se recibe o a través de la asistencia que se proporciona. Como complemento, debe identificarse si estos resultados son comunicados a los colaboradores para accionar al respecto.

Los criterios de resultados se dirigen hacia el impacto externo de los procedimientos pero existen aspectos de los agentes facilitadores que generan comodidad o incomodidad en los usuarios, tales como los tiempos de resolución, los tiempos de espera previo a la atención o la cantidad de quejas recibidas. La elaboración de informes y estadísticas mensuales que reflejen la situación actual y el impacto de las acciones tomadas es el otro subcriterio que será investigado.

3.2.2.3. Resultados en responsabilidad social

Las instituciones gubernamentales tienen como finalidad principal el desarrollo para el país, por lo que es indispensable evaluar la contribución que se genere para la protección de los recursos estatales, la mejora a la calidad de vida del pueblo guatemalteco, el comportamiento ético y la equidad de oportunidades en la carrera administrativa. El compromiso social de la oficina debe demostrar su capacidad para atraer y mantener a su personal por medio de la motivación y el compromiso. También debe demostrar su interés por mantener una imagen positiva en la cobertura mediática, por medio del fortalecimiento de las relaciones con otras instituciones y su participación en actividades externas a sus atribuciones principales.

3.2.2.4. Resultados clave del rendimiento

Al relacionar directamente el marco común de evaluación con las herramientas administrativas actuales, los resultados clave de rendimiento son todos aquellos que demuestran la capacidad que tiene la ONSEC para alcanzar las metas proyectadas en los planes operativos, tanto anuales como multianuales. Este es el último criterio del modelo y en él se reflejan los resultados externos, compuestos por todo lo referente a la estrategia, planificación y los procesos; y los resultados internos de eficiencia, que se centran en los métodos actuales, las personas, las alianzas y los recursos, en su interacción por llevar a la oficina a un estado de calidad total.

Las evidencias que se buscarán en este criterio son los hallazgos de las inspecciones o auditorías, los resultados de la aplicación pasada de herramientas de calidad, los datos que demuestren la mejora en el desempeño de las personas según los proyectos de capacitación que se han realizado, la respuesta de los

líderes ante los hallazgos encontrados y la eficiencia de la organización en la gestión de sus recursos, tanto humanos como materiales.

3.3. Análisis de puntuaciones

La puntuación dentro del Modelo CAF sirve como un parámetro de referencia para determinar el estado general de la institución. La base para los sistemas de valoración es el ciclo de mejora continua (PHVA). El sistema que se utilizará en la oficina será el sistema clásico, ya que es el primer año de aplicación de la herramienta y su contraparte, el sistema afinado, lo que ofrece es la posibilidad de comparar calificaciones de años previos para evidenciar el progreso.

El sistema clásico consiste en ponderar los resultados que se tienen en cada subcriterio con base en la guía detallada en la tabla V. Cuando ya se ha finalizado el análisis se hace un promedio por criterio y uno general, lo que proporciona una idea sobre la etapa de gestión en la que se encuentra la organización.

Tabla V. **Panel de evaluación**

Fase	Descripción	Puntuación
	No se hace nada en este campo. No se tiene información o es muy escasa.	0 – 10
Planificar	Se ha definido un plan de acción.	11 – 30
Hacer	Se está implementando el plan de acción.	31 – 50

Continuación de la tabla V.

Verificar	Ya hay un plan implementado y se está supervisando que los resultados tengan relación con las proyecciones establecidas.	51 – 70
Actuar	Se ha verificado el rumbo que ha tomado el plan de acción y se está accionando para mejorar.	71 – 90
PHVA	Todo lo que se hace es planificado, desarrollado, controlado y se modifica a conveniencia de la institución. Los procesos se encuentran en un ciclo de mejora continua.	91 - 100

Fuente: elaboración propia.

3.4. Análisis financiero

El desarrollo de un nuevo proyecto siempre conlleva la asignación de recursos para aplicación. En el caso de las instituciones gubernamentales, existe un costo económico destinado al pago del recurso humano y la adquisición de elementos de trabajo; mientras que el beneficio se refleja en términos de satisfacción y cumplimiento de obligaciones en el servicio.

3.4.1. Recursos humanos

La propuesta del proyecto de implementación del CAF como herramienta administrativa y de gestión de calidad en la ONSEC establece la necesidad de formar un Equipo de Evaluación Interna, integrado por un profesional o un asistente profesional representante de cada departamento o unidad, uno de Dirección y el gestor de calidad, quien fungirá como el coordinador de dicho equipo.

La etapa de evaluación interna se proyecta para cuatro meses, en este tiempo el equipo se reunirá, como mínimo, dos veces a la semana, en sesiones que podrían ocupar hasta medio día laboral (cuatro horas), para discutir los hallazgos, las propuestas de evaluación y la redacción del informe final. Con esa metodología de trabajo, debe contemplarse hasta un día laboral a la semana destinado para el proyecto, por departamento.

El equipo de evaluación externa estará conformado por seis profesionales, reuniéndose, como mínimo, una vez a la semana para las actividades que designe su coordinador. El tiempo semanal destinado a la evaluación externa es de tres días laborales invertidos en toda la oficina.

Con el tiempo total de la etapa de diagnóstico (evaluación interna y externa) y de formulación de propuestas, se estima una inversión mínima de veinte días laborales en los que uno o varios profesionales de toda la oficina se ausentarán de sus funciones principales y se dedicarán a las actividades administrativas y de calidad que su respectivo coordinador les designe para beneficio del proyecto.

3.4.2. Recursos materiales

Todos los profesionales y asistentes profesionales que laboran para la Oficina Nacional de Servicio Civil tienen asignados recursos materiales como computadoras y equipo de oficina que puede ser utilizado para beneficio del proyecto. Sin embargo, debido a que todos los integrantes de los equipos pertenecen a las diferentes unidades y departamentos, debe habilitarse un espacio específico para las reuniones de trabajo y el almacenamiento de la información.

El espacio designado al proyecto debe encontrarse en un lugar libre de interferencias ocasionadas por el personal de otros departamentos o por usuarios que visitan la institución. El octavo nivel del edificio, en el que se encuentra situada la oficina, es ideal para dicho propósito, ya que tiene espacios libres que pueden adaptarse para crear un ambiente de trabajo agradable.

El equipo mínimo con el que debe contar el área de trabajo y los costos unitarios se desglosa en la siguiente tabla:

Tabla VI. **Descripción de los recursos materiales necesarios**

No.	Descripción	Costo
1	Escritorio ejecutivo de 12 personas con sillas	Q 12 500,00
2	Computadora portátil para uso de los coordinadores	Q8 000,00
3	Impresora de oficina	Q3 500,00
4	Proyector	Q3 000,00
5	USB (18 unidades)	Q1 800,00
6	Hojas para impresión y trabajo	Q1 500,00
7	Gastos de energía eléctrica y mantenimiento	Q 800,00
8	Utensilios de escritura (lapiceros, lápices, marcadores, etc.)	Q 500,00
Total		Q31 600,00

Fuente: elaboración propia.

4. IMPLEMENTACIÓN

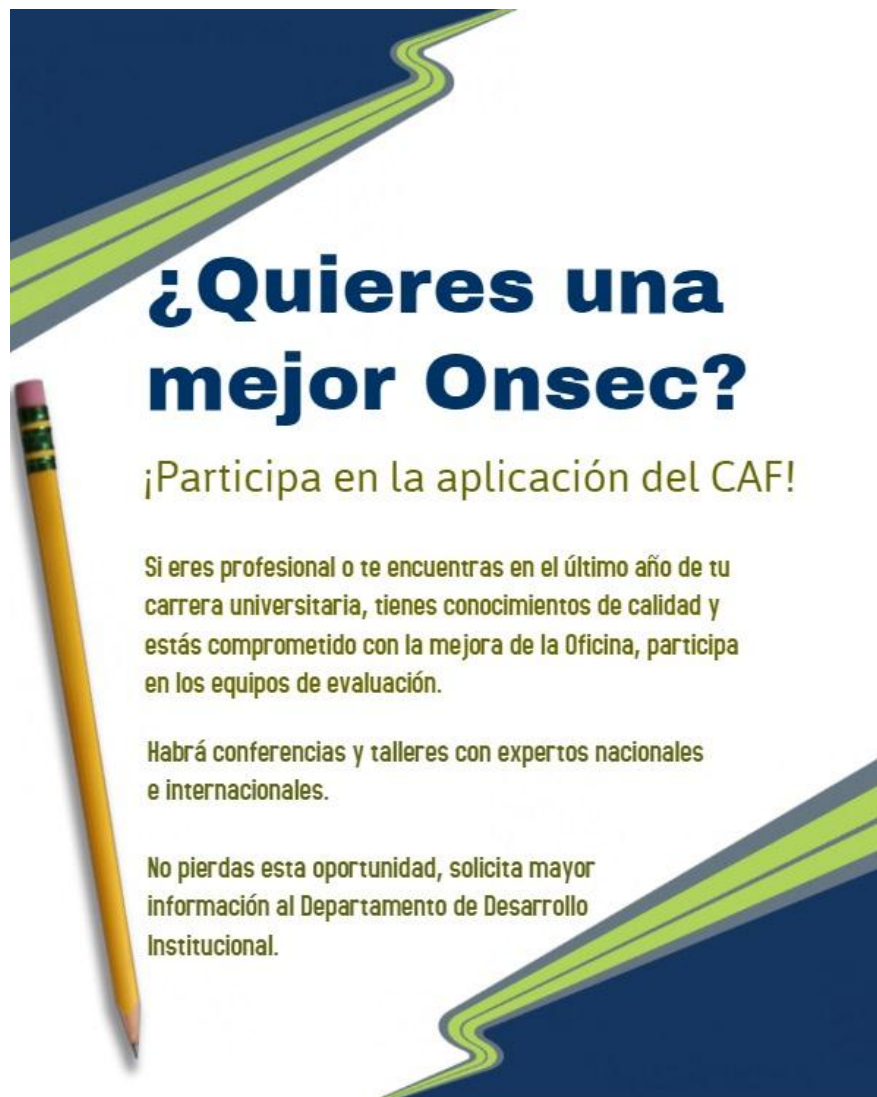
La ejecución de la etapa de diagnóstico del Modelo CAF en la Oficina Nacional de Servicio Civil se llevó a cabo durante la segunda mitad del año 2015. Se siguió un procedimiento ordenado, desde la presentación del proyecto a las máximas autoridades y el personal, hasta la elaboración del informe final para posteriormente identificar de las áreas críticas de acción. Este procedimiento se detalla a continuación.

4.1. Sensibilización

EL marco común de evaluación es una herramienta sin aplicación previa en la institución, por lo que el primer paso fue presentar la idea a la Dirección. La presentación del proyecto fue constituida por los antecedentes regionales de su aplicación, un análisis de la situación actual de la oficina y el alcance que puede tener mantener un sistema de gestión de la calidad en beneficio del personal y los usuarios.

Con el visto bueno de la dirección y en conjunto con la Unidad de Información Pública y el Departamento de Administración Interna se pasó a formular una estrategia de difusión en donde pudiera socializarse el proyecto. Se envió volantes digitales (ver figura 6) en los que se invitó al personal a participar en los equipos de evaluación interna y externa, posteriormente, se presentó a los interesados la metodología de trabajo para los meses siguientes y las actividades que se realizarían.

Figura 6. **Volante de difusión del proyecto**



Fuente: elaboración propia.

4.2. Capacitación del personal

A pesar de que el área de gestión de calidad está compuesta únicamente por un profesional, existen otros colaboradores del Departamento de Desarrollo Institucional que se han involucrado en el reconocimiento nacional a la calidad y

mejores prácticas en la administración pública, por lo que han recibido capacitaciones acerca de la herramienta; así que se les atribuyó la coordinación de las alianzas interinstitucionales y el apoyo directo a los expertos que visitaron la oficina.

La capacitación del personal se llevó a cabo con diversas estrategias educativas, primero se realizaron conferencias para que los integrantes de los equipos aprendieran toda la teoría relacionada a la herramienta y luego se llevó a cabo talleres en los que se analizaron casos para aplicar los conocimientos adquiridos y desarrollar el razonamiento que se necesita para evaluar las evidencias que respaldan las conclusiones de los criterios y subcriterios.

4.2.1. Conferencias

El aprendizaje teórico de la herramienta es el primer paso previo a su aplicación. El equipo de evaluación interna, compuesto por un representante de Dirección y uno de cada departamento y unidad de la oficina, es el primero que debe presentar su informe, es por ello que el periodo determinado para su capacitación fue de un mes. La gestión internacional para apoyo de capacitadores expertos se hizo con el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD, y con la Asociación Española para la Calidad, AEC, con su representación en Guatemala a través de la Embajada de España.

Con el apoyo de expertos pertenecientes a las instituciones previamente mencionadas, el grupo de evaluadores internos asistió a conferencias dos veces por semana, los días lunes y jueves. Las conferencias de los días lunes se llevaron a cabo en el centro de capacitación de la oficina y las de los días jueves, en las instalaciones del Instituto Nacional de Administración Pública (INAP).

4.2.2. Talleres

La metodología de trabajo de los talleres consistió en la aplicación supervisada de los conocimientos adquiridos previamente en las conferencias. En el primer taller se dividió el grupo de evaluación en dos subgrupos y a cada uno de ellos les fue entregada una serie de casos y evidencia ficticios, de tal forma que pudieran identificar la etapa del ciclo PHVA en la que se encontraba el proceso

El segundo taller se mostró casos reales, obtenidos de las instituciones que presentaron su informe final para su postulación en el Reconocimiento Nacional a la Calidad, se estableció los puntos de análisis que fueron acertados y los que fueron erróneos.

El último taller fue un foro demostrativo, en él los expertos analizaron subcriterios reales aplicados en diversos departamentos de la ONSEC, se mostró la evidencia correspondiente a cada análisis y se expuso al equipo de evaluación interna el razonamiento que fue empleado para la expresión de sus fortalezas y debilidades.

4.3. Resultados de la evaluación

A continuación se presentan los resultados obtenidos luego de una meticulosa revisión a los procedimientos y las evidencias que respaldan el informe final, en ellos se identificó las fortalezas y las áreas de mejora para cada uno de los criterios y subcriterios del modelo.

4.3.1. Liderazgo

La dirección de la organización basándose en su misión, visión y valores puede evidenciarse en cada uno de los manuales de procedimientos y organización, en donde se han plasmado como el pilar para la formulación de las acciones correspondientes a cada puesto. Asimismo, existe evidencia de la difusión interna y externa de las políticas institucionales por medio de carteleras, correos electrónicos y la página de internet. Además, en 2013 se llevó a cabo un taller en el que los diversos grupos de interés colaboraron en la actualización de la visión institucional.

Luego de analizar el segundo subcriterio, pudo establecerse que aún con las políticas institucionales correctamente formuladas, es el liderazgo positivo en los diferentes departamentos y unidades de la oficina lo que contribuye a que se cumplan. Se evidenció que los líderes de las secciones realizan una planificación y presentación de resultados en los informes mensuales destinados a alimentar el Plan Operativo Anual, sin embargo, no existen evidencias de controles o registros para monitorear la calidad y la productividad en el trabajo de sus subalternos, principalmente en los departamentos sustantivos ya que son quienes prestan los servicios hacia la población guatemalteca.

El liderazgo también consiste en la capacidad de de mantener a los equipos motivados para desempeñarse óptimamente, para ello la oficina delega comisiones específicamente a la promoción de la carrera profesional, en concordancia con la gestión que realiza para obtener apoyo académico y facilitar los horarios y la carga laboral a quienes participan en estas actividades, pero no se encontró pruebas adicionales que respalden otros mecanismos para otorgar incentivos al personal que lo amerite.

4.3.2. Estrategia y planificación

La elaboración del plan estratégico institucional (PEI) es un requisito estipulado en el plan nacional de desarrollo, así que su revisión constante es una obligación para la oficina. Pudo identificarse por medios escritos la participación de diversos grupos de interés internos en la redacción del PEI. De la misma forma, la propia elaboración del presente estudio contribuyó con la identificación de fortalezas y debilidades en las tácticas actuales.

Los usuarios de los servicios que presta la organización son un grupo de interés muy importante en el establecimiento de políticas administrativas y de calidad, pero no existe información que respalde el seguimiento a las sugerencias recabadas en el buzón respectivo, ni la adaptación de las políticas con base en los resultados de las encuestas de satisfacción realizadas dos veces al año.

Como fortaleza relacionada al proceso de planificación, se evidenció que al momento de integrar el informe final se inspecciona el cumplimiento mensual de las proyecciones estipuladas en el POA, pese a ello, no se da seguimiento a la formulación y aplicación de acciones correctivas cuando no se logran esas metas.

4.3.3. Personas

La administración de personal dentro de la oficina se basa en los requerimientos específicos que el Departamento de Normas y Selección de Recursos Humanos ha detallado en los manuales de organización y puestos, en donde se detalla el plan de carrera profesional; el cual obedece a lo estipulado en la Ley de Servicio Civil, el Reglamento de la Ley, el Reglamento Interno de Personal y el pacto colectivo.

Existe evidencia de que también se cuenta con un proceso específico de reclutamiento y selección de personal, lo que permite igualdad de oportunidades a quienes poseen la misma preparación académica y experiencia laboral, esto motiva al personal a capacitarse porque no se favorecerá a personas por ningún motivo. El Sistema Integrado de Administración de Recursos Humanos (SIARH) es prueba de la modernización en la recepción y evaluación de expedientes para optimizar la dotación de personal.

Como debilidades, no existen registros, en términos de ingresos y egresos, del cumplimiento laboral que tiene el personal, por lo que la evaluación del desempeño es completamente subjetiva. Debe mencionarse que se identificó que dicha evaluación es realizada únicamente al momento de aplicar a un ascenso por oposición, esto limita la detección de necesidades de capacitación o el inicio de procesos administrativos cuando la situación lo amerita.

Sobre la motivación del personal, no existen datos que demuestren que se ha realizado encuestas o entrevistas para conocer su opinión respecto del clima organizacional en el que se desenvuelven. No se ha evaluado aspectos como: instalaciones, liderazgo, relación con los compañeros, etc.

4.3.4. Alianzas y recursos

El manejo de los recursos de la oficina es sumamente delicado y meticuloso porque es asignado por el Ministerio de Finanzas Públicas y supervisado por la Contraloría General de Cuentas, con la finalidad de gestionar de manera óptima el presupuesto nacional.

La institución cuenta con fuerte evidencia de que los procesos de contratación de servicios de apoyo como la vigilancia, limpieza, internet y teléfono,

han sido a través de juntas de cotización, en donde se selecciona la mejor opción para la renovación o aprobación de contratos. Asimismo, todo el equipo de oficina y de limpieza se almacena en un área específica, lo que permite llevar un sistema detallado de inventario en el que se registra cada ingreso y egreso de los almacenes.

Respecto de las alianzas con otras entidades de servicios públicos, existen pruebas de trabajo en equipo para el desarrollo de proyectos o actividades solicitadas por la presidencia, pero no existe un grupo de profesionales que mantenga un control periódico sobre los beneficios que esa cooperación pueda generar.

En el caso de la población, tampoco se documenta concretamente que se dé seguimiento a las opiniones y quejas de los ciudadanos respecto al servicio o los canales de comunicación empleados. Existe una encuesta de satisfacción del usuario que se realiza dos veces al año, pero el manejo de la información se lleva a cabo de una forma muy cerrada y los resultados no se discuten con las autoridades de otros departamentos y unidades interesados, de tal forma que capaciten a su personal e implementen tácticas que produzcan cambios positivos.

4.3.5. Procesos

Todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la institución se han identificado y detallado, lo que permite a cualquier usuario el acercamiento con el trabajo que se lleva a cabo por cada puesto, sección y departamento.

Los profesionales de la Sección de Desarrollo Administrativo dedican su tiempo a la coordinación, con los involucrados, para que los procedimientos que componen cada proceso se encuentren actualizados y reflejen el trabajo que se

lleva a cabo. La Oficina Nacional de Servicio Civil también organizó el XII Foro de Administración Pública regional, en donde participaron sus colaboradores para fortalecer su aprendizaje acerca de las buenas prácticas que se llevan a cabo en países vecinos.

Como áreas de oportunidad se estableció que no hay pruebas de que existan grupos dedicados al estudio y desarrollo de propuestas innovadoras para que los procesos en la institución sean cada vez más eficientes y permitan visualizar la gestión de organizaciones similares. No se evidenció que los ciudadanos tengan injerencia en la formulación de los procedimientos o en el diseño de los canales de comunicación que se emplean para dar a conocer temas de interés.

4.3.6. Resultados orientados a los ciudadanos / clientes

Según los resultados obtenidos por medio de entrevistas con los usuarios que solicitan servicios a la ONSEC, se visualizó que el establecimiento no tiene una imagen dañada por problemas de poca transparencia, corrupción o negligencia. Asimismo, la revisión al Plan Operativo Multianual evidenció crecimiento en la cantidad de usuarios de la oficina, tanto en las instalaciones centrales como en los centros regionales y departamentales.

Los resultados negativos de la evaluación del criterio demostraron que los estudios situacionales prestan principal atención a los departamentos de Previsión civil y de Registro y verificación de acciones de recursos humanos, esto excluye al resto de departamentos sustantivos, lo cual puede identificarse en la encuesta actual de satisfacción del usuario (ver figura 7).

Figura 7. Encuesta actual de satisfacción del usuario



ENCUESTA DE SERVICIO

Buenos días, es un gusto servirle. Por favor podría darme 1 minuto para realizar una encuesta, queremos conocer su opinión para mejorar el servicio que brindamos.

Género: M F

1. Su edad se encuentra comprendida entre los:

18 - 29 años 30 - 59 años más de 60 años

2. ¿A qué grupo étnico pertenece?

Garífuna Xinca Maya Otro

3. ¿Cuál es su departamento de residencia?

4. ¿Cuál es su municipio de residencia?

5. ¿En qué zona reside?

6. ¿En qué departamento o unidad de la ONSEC realizó su trámite o consulta?

Previsión Civil Registro y Verificación de Acciones de RRHH
 Desarrollo Institucional Normas y Selección de RRHH Otros

7. ¿Qué trámite o tipo de consulta realizó?

Jubilación Invalidez Certificación de tiempo de servicio
 A favor de padres Consulta de expediente Movimiento de personal
 Indemnización Prestaciones póstumas Orfandad
 Viudez Otros

8. ¿Cuántas veces nos ha visitado para finalizar su trámite?

1 a 2 3 a 4 5 o más

9. ¿Solucionó ya su trámite?

Sí No

10. ¿Cómo califica el tiempo de espera previo a la atención?

Excelente Bueno Regular Puede mejorar

11. ¿La persona que le atendió le explicó todo el procedimiento a seguir?

Sí No

12. ¿La persona que le atendió demostró interés en su consulta?

Sí No

13. ¿La persona que le atendió estaba debidamente identificada?

Sí No

Otra acción que se refleja directamente en la satisfacción de los usuarios es el lapso que tardan las solicitudes en ser terminadas; a pesar que cada acción que ejecuta el personal está estandarizada en los manuales de procedimientos, no se mantiene ningún formato que control que permita evaluar la capacidad de cumplimiento de los colaboradores.

4.3.7. Resultados en las personas

En la etapa de evaluación se demostró, con objeto de tener motivado al recurso humano, que se cuenta con un reglamento orgánico de personal y un pacto colectivo, lo que fortalece la carrera administrativa y posibilita a los trabajadores para que apliquen a las convocatorias de ascensos e incentiven su desarrollo profesional.

Los trabajadores también cuentan con servicios médicos dentro de la institución, pero no se ha realizado ningún proyecto de levantamiento de información para conocer su opinión respecto de la calidad en dicho servicio, en las instalaciones y en los trámites que se llevan a cabo en los diferentes departamentos o unidades.

Respecto de las mediciones del trabajo, no se tiene un registro o un control que respalde objetivamente la carga laboral asignada a cada empleado ni la calidad con la que este la finaliza, lo que da completo lugar a la subjetividad en la evaluación del desempeño. Tampoco se evidencia documentación que respalde la toma de decisiones para movimientos de personal y capacitación según las aptitudes de las personas.

4.3.8. Resultados de responsabilidad social

Se probó con evidencias que la ONSEC ha tenido participación en actividades de ayuda social, expresada en donaciones de mobiliario y equipo didáctico a escuelas públicas. De la misma forma, ha capacitado en materia de recursos humanos a las instituciones que así lo han solicitado. En relación con los usuarios directos, ésta posee una sección de asistencia social que contacta y visita a las personas incapaces de movilizarse a las instalaciones centrales y departamentales para realizar sus trámites.

Como elementos negativos, no se tiene resultados de encuestas o estudios de medición sobre el impacto de los programas sociales que se han implementado; tampoco se tiene un dato estadístico sobre las personas que reciben ayuda de la sección de asistencia social, lo cual permitiría identificar las regiones del país que presentan más dificultades.

4.3.9. Resultados clave de rendimiento

Los resultados clave de rendimiento permiten un parámetro general de la situación institucional. De acuerdo con lo planteado en el Plan Operativo Anual y Multianual, la oficina ha presentado informes en los que se denota que se ha alcanzado los objetivos proyectados de cantidad de servicios prestados a los usuarios. De la misma forma, en la memoria anual de labores que se presenta a la presidencia se publica datos estadísticos relacionados con los movimientos de recursos humanos en la administración pública, con el detalle de las evaluaciones de personal realizadas, los expedientes resueltos por el Departamento Jurídico-Laboral y las solicitudes completadas en el Departamento de Registro y Verificación de Acciones de Recursos Humanos.

Con el análisis de los resultados sociales, se demostró que existen acuerdos que han establecido alianzas con las gobernaciones departamentales para que los usuarios del interior del país tengan acceso a ingresar solicitudes sin tener que viajar hasta las dos oficinas regionales (Quetzaltenango y Zacapa) o la central, por los gastos que esto representa.

Con enfoque a la calidad del servicio, se evidenció que dos veces al año, desde el 2011, se presentan los resultados de las encuestas de satisfacción del usuario a la dirección para que se puedan tomar acciones con vista a mejorar áreas específicas. La institución ha mejorado en las calificaciones de los informes desde su primera aplicación.

Respecto de los procedimientos, tanto sustantivos como de apoyo, se demostró que la Unidad de Auditoría Interna ha evaluado que cada uno de ellos se lleve a cabo como se encuentra estipulado en la ley y en manuales internos. Sin embargo, no existen registros o controles que expongan el grado de cumplimiento con el que cada uno de los colaboradores entrega su trabajo, ni se analizan aspectos como el tiempo que estos se tardan o la cantidad de rechazos que generan.

Como último punto débil relacionado con este criterio, no se contó con pruebas que manifestaran que la información obtenida de los estudios de medición de servicios se difunde para que todos los jefes de los departamentos de la oficina se beneficien. De igual forma, no se pudo probar que se cuente con un sistema de recopilación de información para que la gestión de las instalaciones sea primordialmente en beneficio de los empleados.

4.4. Resumen de la puntuación

Según el método simple de puntuación utilizado para efectos de este estudio, la ponderación porcentual para cada criterio y la general pueden visualizarse en la siguiente tabla:

Tabla VII. **Resumen de la puntuación**

Criterio	Ponderación porcentual
1: Liderazgo	50 %
2: Estrategia y planificación	50 %
3: Personas	50 %
4: Alianzas y recursos	70 %
5: Procesos	40 %
6: Resultados orientados a los ciudadanos / clientes	39 %
7: Resultados en las personas	51 %
8: Resultados en la sociedad	32 %
9: Resultados clave de rendimiento	74 %
Calificación porcentual total	51 %

Fuente: elaboración propia.

4.5. Identificación de áreas de acción según resultados

Al momento de analizar los puntos débiles encontrados en cada uno de los nueve criterios del modelo puede identificarse que hay áreas de acción que abarcan varios de ellos. Debe destacarse nuevamente que los criterios se encuentran interrelacionados, así que la mejora en un punto del sistema tiene impacto general. Las áreas de acción que agrupan la mayor cantidad de puntos débiles y deben modificarse inmediatamente para emprender el camino hacia la calidad total son:

- Las alianzas con los usuarios se encuentran descuidadas. A pesar que se realiza una encuesta de satisfacción dos veces al año, esta no refleja que se tome en cuenta la opinión de los ciudadanos para el desarrollo de los procedimientos y canales de comunicación para facilitar sus trámites. La encuesta de satisfacción debe llevarse a cabo de manera constante para poder visualizar el impacto de nuevas tácticas en los servicios que se prestan. Esta también debe recabar información de más fuentes, tanto internas como externas, no solamente de quienes hacen uso de los servicios del Departamento de Registro y Verificación de Acciones de Recursos Humanos y del Departamento de Previsión Civil.
- La gestión interna de la información clave debe mejorar. Cada vez que se realiza estudios de medición del trabajo o de políticas institucionales, estos deben ser compartidos con todas las personas afectadas, directa o indirectamente. De la misma forma, con vista a la motivación del personal y a su identificación con la oficina, es importante divulgar todas las actividades que se hacen en beneficio de los colaboradores y reforzar la misión y visión institucional.

- No existe un equipo de trabajo destinado a la administración de la calidad en la institución. El área de gestión de calidad fue formada en el año 2012 y se compone únicamente por un profesional, lo que dificulta el control de los métodos de trabajo en toda la organización.
- La opinión de los usuarios internos no es monitoreada. El bienestar de las personas conlleva a un alto estado de productividad, pero no se lleva a cabo ningún tipo de encuestas o entrevistas que permita al Departamento de Administración Interna ni a la Dirección evaluar si los empleados se encuentran cómodos con las instalaciones y el ambiente en el que se desenvuelven diariamente.
- No existe formatos de control sobre el grado de cumplimiento laboral que tiene el personal en los procedimientos sustantivos. En departamentos como el de Registro y verificación de acciones de recursos humanos, el de Previsión civil y el de Normas y selección de recursos humanos, que son los que tienen mayor proyección hacia la población, se encuentra estipulada la carga laboral específica que debe ser asignada a los analistas y revisores, ya sea por día o por semana, pero no se cuenta con ningún registro sobre el grado de cumplimiento que tienen los colaboradores sobre esa asignación, el tiempo que tardan en procesar las solicitudes o la eficiencia con la que las resuelven, según la cantidad de rechazos que tenga su trabajo.

5. SEGUIMIENTO

Accionando con base en los resultados de la etapa de detección, se formuló un conjunto de propuestas correctivas con vista al fortalecimiento institucional. Se estableció la frecuencia con la que la herramienta debe ser reutilizada, se identificaron las estrategias que fueron adecuadas para el desarrollo de una ideología de calidad y se determinaron los principales factores que ocasionan retraso al momento de implementar por primera vez el modelo en una institución gubernamental de Guatemala.

5.1. Propuestas de mejora

Según los resultados obtenidos de la aplicación del Modelo CAF como herramienta de evaluación, se han podido desarrollar sugerencias de herramientas y tácticas administrativas específicas para que los jefes de los departamentos y de unidades afectados puedan apoyarse y contribuyan al fortalecimiento institucional.

5.1.1. Encuesta de satisfacción del usuario


Con vista al fortalecimiento de las alianzas con los usuarios / ciudadanos y para mejorar la calidad en los servicios que presta la oficina se desarrolló una propuesta de la encuesta de satisfacción del usuario (figura 8). En este nuevo modelo se extiende el documento para dar mayor participación a los usuarios y se agregaron cuestionamientos relacionados a las siguientes áreas:

- Percepción de la institución como resultado de la cobertura mediática que recibe.
- Satisfacción de los usuarios según los tiempos de resolución de las solicitudes presentadas.
- Apreciación de los usuarios sobre las instalaciones, ya que esto puede ocasionar una experiencia no grata.
- Análisis de la aceptación de los canales virtuales de comunicación que utiliza la oficina.

En la propuesta también se busca recolectar datos sobre el servicio en todos los Departamentos Sustantivos y las Unidades más visitadas para evitar sectorizar la mejora del servicio al cliente. Por último, se recomienda que la aplicación de las encuestas sea perpetua para evaluar el impacto de las acciones correctivas de forma inmediata y no solo dos veces al año.

La página web, las redes sociales y el correo electrónico son canales de comunicación con mucha repercusión en la actualidad, por lo que es conveniente habilitar una versión digital de la encuesta en un documento en línea (figura 9) y compartirlo por dichos medios, de tal forma que las personas puedan acceder desde sus hogares o centros de trabajo para comentar sobre su experiencia al realizar sus trámites en la oficina.

Figura 8. Encuesta propuesta de satisfacción del usuario



ENCUESTA DE SERVICIO

Buenos días, es un gusto servirle. Por favor podría realizar la siguiente encuesta, queremos conocer su opinión para mejorar el servicio que brindamos.

Género: ___ M ___ F

1. Su edad se encuentra comprendida entre los:

___ 18 - 29 años ___ 30 - 59 años ___ más de 60 años

2. ¿A qué grupo étnico pertenece?

___ Garífuna ___ Xinca ___ Maya ___ Otro

3. ¿Cuál es su departamento de residencia? _____

4. ¿Cuál es su municipio de residencia? _____

5. ¿En qué zona o aldea reside? _____

6. Por favor, indique a continuación el Departamento o Unidad de la ONSEC en el que realizó su trámite y cuál fue dicha gestión:

___ Previsión civil	_____
___ Normas y selección de recursos humanos	_____
___ Registro y verificación de acciones de RRHH	_____
___ Administración de puestos, remuneraciones y auditorías administrativas	_____
___ Jurídico-laboral	_____
___ Desarrollo institucional	_____
___ Otro	_____

7. ¿Cuántas veces nos ha visitado para finalizar su trámite?

___ 1 a 2 ___ 3 a 4 ___ 5 o más


8. ¿Solucionó ya su trámite? ___ Sí ___ No

9. ¿Cómo califica el tiempo de espera previo a la atención?

___ Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Puede mejorar

13 Calle 6-77 Zona 1, Edificio Panamericano. Teléfono: (502) 2321-4800
www.onsec.gob.gt

Continuación de la figura 8.



10. ¿Cómo califica el tiempo de resolución para su solicitud?

___ Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Puede mejorar

11. ¿La persona que le atendió demostró interés y le explicó detalladamente el procedimiento que debía seguir para llevar a cabo su gestión?

___ Sí ___ No

12. ¿La persona que le atendió estaba debidamente identificada?

___ Sí ___ No

13. ¿Cómo calificaría el estado de las instalaciones institucionales y por qué?

___ Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Puede mejorar

14. ¿Cómo calificaría su percepción respecto de la cobertura mediática que recibe la Oficina?

___ Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Puede mejorar

15. ¿Le interesaría a usted ver noticias referentes a los servicios de la oficina en las redes sociales?

___ Sí ___ No

16. Si la respuesta a la pregunta anterior fue "Sí", indique a continuación las redes sociales que más frecuenta

___ Facebook ___ Twitter ___ Instagram ___ Snapchat

17. ¿Tiene usted alguna sugerencia respecto de su experiencia en la oficina? Si es así por favor indíquela a continuación para que podamos accionar al respecto.

13 Calle 6-77 Zona 1, Edificio Panamericano. Teléfono: (502) 2321-4800
www.onsec.gob.gt

Fuente: elaboración propia.

Figura 9. Propuesta digital de la encuesta de satisfacción del usuario

GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Es un gusto servirle, ¿podría por favor darnos 3 minutos para completar la siguiente encuesta referente a su experiencia en la Oficina Nacional de Servicio Civil para que podamos seguir mejorando nuestros servicios?

***Obligatorio**

¿Cuál es su género? *

Masculino ▾

¿En qué rango se encuentra comprendida su edad? *

18 a 30 años ▾

¿A qué grupo étnico pertenece?

Maya ▾

¿Cuál es su departamento de residencia?

Guatemala

¿Cuál es su municipio de residencia?

Mixco

Por favor indique a continuación el Departamento o Unidad de la ONSEC en el que realizó su trámite: *

Previsión Civil ▾

Indique cuál fue el motivo específico de su visita *

Solicitud de pensión

¿Cuántas veces nos ha visitado para realizar su trámite? *

3 a 4 ▾

¿Solucionó ya su trámite? *

Si ▾

¿Cómo califica el tiempo de espera previo a la atención? *

Excelente

Bueno

Regular

Puede mejorar

¿Cómo califica el tiempo de resolución para su solicitud?

Excelente

Bueno

Continuación de la figura 9.

¿Cómo calificaría el estado de las instalaciones institucionales?
Elige

¿Cómo calificaría su percepción respecto a la cobertura mediática que recibe la Oficina?
Elige

¿Le interesaría a usted ver noticias referentes a los servicios que presta la ONSEC en las redes sociales?
Elige

Si la respuesta a la pregunta anterior fue "Sí", indique a continuación las redes sociales que más frecuenta

- Facebook
- Twitter
- Instagram
- Snapchat

¿Tiene usted alguna sugerencia respecto de su experiencia en la Oficina? Si es así, por favor indíquela a continuación para que podamos accionar al respecto. *

Tu respuesta

ENVIAR

Fuente: elaboración propia.

Ya que la resolución de las encuestas puede tomar de 2 a 5 minutos, se recomienda habilitar, como complemento, buzones de sugerencias para las personas que no dispongan de ese tiempo y quieran aportar información valiosa; los lugares estratégicos para colocarles serían: la recepción principal, el área de ventanillas y afuera de los Departamentos de Normas y Selección de Recursos Humanos y de Asuntos Jurídico-Laborales.

5.1.2. Difusión de la información

El manejo de la información fue detectado como un área de mejora según los resultados de la aplicación del Modelo CAF. La relación sistémica que existe entre los departamentos y unidades de la oficina genera la necesidad de compartir datos

relevantes entre los involucrados, situación que no ocurre. De la misma forma, la difusión de temas de interés común, algunas estrategias de motivación y la identificación del personal con la institución dependen directamente de la existencia de canales eficientes de comunicación.

Se propone que cada dos semanas, la Unidad de Información Pública elabore un boletín en el que se detalle temas de interés general como convenios con otras instituciones, actividades que sean realizadas en beneficio de los empleados, oportunidades de estudio y actividades de la dirección, el cual deba ser difundido virtualmente a través del correo interno de personal y físicamente a través de las carteleras que se encuentran en puntos estratégicos del edificio como al lado de los ascensores y en la cafetería.

Con enfoque a la mejora en el intercambio de información entre departamentos y/o unidades, la solución se plantea en el siguiente inciso.

5.1.3. Círculos de calidad

La calidad es un concepto introducido recientemente en la institución y el gestor de calidad la única persona designada específicamente para su administración. Para una organización cuyo personal supera las doscientas personas, es indispensable que exista un equipo completo que se enfoque constantemente en la detección de problemas y la implementación de propuestas de solución, por lo que se recomienda la implementación de círculos de calidad.

Un círculo de calidad es una táctica de gestión organizacional que consiste en la conformación de un equipo voluntario, dedicado a buscar alternativas más eficientes de los métodos actuales de trabajo por medio de la cooperación y el intercambio de ideas. Las etapas de evaluación interna y externa fueron prueba de

que existe personal comprometido con la mejora continua de la oficina, dispuestos a trabajar con atribuciones adicionales a las que se han establecido para su puesto sin ninguna remuneración adicional más que la satisfacción de apoyar a su casa de labores.

La implementación de equipos de calidad, integrados por un representante de cada departamento y unidad, apoyarían las labores de la sección de Desarrollo Administrativo como un ente facilitador para el perfeccionamiento, presentación a las autoridades correspondientes y posterior aplicación de las propuestas formuladas.

Los círculos de calidad deben reunirse, por lo menos, dos veces al mes para el intercambio de información relevante y seguimiento de los proyectos que han sido implementados.

5.1.4. El personal como fuente de información

Los resultados de una organización dependen directamente del desempeño de su personal. Si los colaboradores no se encuentran cómodos con las condiciones en las que desarrollan su trabajo no se alcanzarán niveles óptimos de productividad. En la Oficina Nacional de Servicio Civil no existen precedentes de proyectos hayan buscado recopilar información del clima organizacional y el estado de los procedimientos con todo el recurso humano como fuente.

Se propone la aplicación de una encuesta de clima organizacional a todo el personal de la institución (ver figura 10). La idea consiste en recopilar la información previamente mencionada por medio de un formulario en línea (la idea fue realizada en un formulario de Google), el cual sería enviado al correo electrónico interno; se recomendaría a las jefaturas el seguimiento oportuno para

que todos los empleados a su cargo lo realicen y pueda obtenerse datos ordenadamente sin tener que transferirlos de documentos físicos.

La propuesta considera varios aspectos esenciales para el desempeño del recurso humano, estos son:

- Motivación del personal
- Objetivos y desarrollo profesional
- Desempeño en el trabajo, compromiso y pro-actividad
- Relación y colaboración con los demás
- Relación y colaboración con las autoridades
- Entorno físico
- Entorno psicológico
- Identificación con la institución

De igual forma, se habilita un apartado al final para que las personas puedan desarrollar libremente su opinión acerca de cualquiera de los temas en mención. La encuesta deberá realizarse dos veces al año para evaluar el impacto de las acciones que la dirección considere oportunas.

El Departamento de Desarrollo Institucional deberá elaborar un informe público anual sobre el progreso en las áreas de oportunidad que se identifiquen de las opiniones de los usuarios.

Figura 10. Encuesta propuesta de clima organizacional

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScQnZBqx596Pu-OqmW-ElqOTHcMwskVovARMuQgomr6fbmrg/viewform

Encuesta de clima organizacional

Por favor podría llenar la siguiente encuesta para contribuir al proceso de mejora continua en la Oficina.

¿A qué Departamento o Unidad administrativa pertenece?

- Normas y selección de recursos humanos
- Administración de puestos, remuneraciones y auditorías administrativas
- Registro y verificación de acciones de recursos humanos
- Previsión civil
- Jurídico-laboral
- Desarrollo institucional
- Cómputo
- Información pública
- Administración interna
- Auditoría interna
- Administración financiera

SIGUIENTE

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScQnZBqx596Pu-OqmW-ElqOTHcMwskVovARMuQgomr6fbmrg/formResponse

*Obligatorio

Motivación

¿Se encuentra usted motivado en este trabajo? *

Elige ▾

¿Se han visto cumplidas las expectativas que tenía al comenzar a laborar aquí? *

Elige ▾

¿Se reconocen habitualmente sus buenos resultados? *

Elige ▾

¿Considera que las actividades de motivación que se realizan (eventos deportivos, celebraciones, días motivacionales, etc.) cumplen su objetivo y fortalecen la relación entre la institución y los colaboradores? *

Elige ▾

¿Tiene intención de seguir laborando aquí a corto plazo? *

Elige ▾

ATRÁS SIGUIENTE

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Continuación de la figura 10.

Objetivos y desarrollo profesional

¿Conoce bien en qué consiste el proceso de carrera administrativa en la oficina? *

Elige ▾

Según este proceso, ¿considera que su categoría laboral en la empresa es la adecuada para su nivel profesional? *

Elige ▾

En el tiempo que lleva en la institución, ¿ha tenido alguna promoción según su puesto inicial? *

Elige ▾

¿Recibe usted capacitación sobre temas relacionados con su trabajo? *

Elige ▾

¿Ha visto proyectos que apoyen el desarrollo profesional de los empleados (convenios educativos, becas internacionales, etc.)? *

Elige ▾

ATRÁS SIGUIENTE

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

Encuesta de clima organizacional

*Obligatorio

Desempeño en el trabajo, compromiso y proactividad

¿Se siente usted empoderado de los éxitos y desaciertos en su trabajo? *

Elige ▾

¿Se considera flexible para adaptarse a situaciones cambiantes? *

Elige ▾

¿Propone constantemente ideas o sugerencias para mejorar los métodos actuales de trabajo? *

Elige ▾

¿Se considera una persona dispuesta a hacer un esfuerzo extra si la situación lo amerita? *

Elige ▾

ATRÁS SIGUIENTE

Nunca envíe contraseñas a través de Formularios de Google.

Informar a Google de un problema

Continuación de la figura 10.

Relación y colaboración con los demás

¿Se siente integrado en su equipo de trabajo? *

Elige

¿Considera que su equipo de trabajo funciona como tal? *

Elige

¿El flujo de comunicación con las personas que se relaciona laboralmente es efectivo? *

Elige

¿Su equipo de trabajo mantiene reuniones periódicas? *

Elige

Si se mantienen reuniones, ¿las considera eficaces?

Elige

¿Usted participa y se involucra en las tomas de decisiones para beneficio de su equipo? *

Elige

¿Considera que existe una buena relación con los otros departamentos y/o unidades involucrados en su trabajo? *

Elige

Encuesta de clima organizacional

*Obligatorio

Relación y colaboración con las autoridades

¿Siente que su superior demuestra interés y se involucra en las actividades relacionadas a su trabajo? *

Elige

¿Considera que su superior es una persona accesible para hablar de asuntos laborales? *

Elige

¿Piensa que sus aportes e ideas son tomadas en cuenta y valoradas por su superior? *

Elige

ATRÁS SIGUIENTE

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. Informar sobre abusos - Condiciones del servicio - Otros términos

Google Forms

Continuación de la figura 10.

Encuesta de clima organizacional

*Obligatorio

Entorno de trabajo

¿Cree que su espacio de trabajo es agradable? *

Sí, mucho ▾

Si hubiesen, marque los factores ambientales que considera no adecuados en su entorno

- Limpieza
- Iluminación
- Ventilación
- Ruido
- Distribución espacial

¿Cómo catalogaría las condiciones de los servicios sanitarios para uso de su área? *

Elige ▾

ATRÁS SIGUIENTE

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Encuesta de clima organizacional

*Obligatorio

Entorno psicológico

¿Se siente seguro y estable en este empleo? *

Elige ▾

¿Le gusta el ambiente de trabajo en su departamento o unidad? *

Elige ▾

¿Existe una cultura de ayuda y cooperación entre compañeros? *

Elige ▾

¿Existe un clima de confianza y transparencia? *

Elige ▾

ATRÁS SIGUIENTE

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido verificado ni aprobado por Google. Informar sobre abuso - Condiciones del servicio

Continuación de la figura 10.

The image displays two sequential screenshots of a Google Forms survey. The top screenshot shows a section titled "Identificación con la institución" with six Likert-scale questions, each followed by a dropdown menu labeled "Elige". The questions are: "¿Le gusta la imagen que la oficina proyecta de sí misma? *", "¿Considera que los procedimientos que se realizan son de calidad? *", "¿Se siente identificado con la misión, visión y valores de la organización? *", "¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella? *", "¿Recomendaría esta institución como lugar de trabajo a un amigo? *", and "¿Considera efectivos los canales de comunicación internos (correo electrónico y carteleras)? *". Navigation buttons "ATRÁS" and "SIGUIENTE" are at the bottom. The bottom screenshot shows a section titled "Opinión personal" with a text prompt: "Si usted tiene algún comentario o sugerencia respecto de cualquiera de los temas tratados previamente, por favor indíquelo a continuación para que pueda accionarse al respecto y desarrollar una mejor institución:". Below the prompt is a text input field labeled "Tu respuesta" and "ENVIAR" and "ATRÁS" buttons. A footer note reads "Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google." and the Google Forms logo is at the bottom.

Fuente: elaboración propia.

5.1.5. Controles

La falta de formatos de control en algunos departamentos sustantivos de la oficina es una de las principales deficiencias que existen, ya que puede conocerse el grado de satisfacción de los usuarios respecto del servicio, pero no puede establecerse indicadores de productividad y eficiencia que reflejen la calidad en el trabajo de los analistas y revisores.

Los controles son una herramienta muy importante para determinar el rendimiento organizacional y tomar acciones correctivas como la adecuación de los planes de capacitación y los movimientos de personal, según sea conveniente.

5.1.5.1. Registro y numeración

Los procedimientos que se llevan a cabo en cada departamento y unidad de la oficina se encuentran detallados en los manuales correspondientes, al igual que cada una de las herramientas y formatos con los que se apoyan los empleados para realizar el trabajo en mención. Por este motivo se les asigna una codificación.

La identificación de los controles desarrollados fue elaborada según los siguientes lineamientos:

- Primero, se indica el tipo de documento que se ha desarrollado según lo estipulado en la tabla VIII.
- Posteriormente y separado por un guion, se indica el departamento o unidad que utilizará el documento (ver tabla IX). Si el documento fuera a ser utilizado por más de una unidad administrativa, entonces, se utilizan las siglas del departamento o unidad al que pertenece el procedimiento.

Tabla VIII. **Siglas según el tipo de documento**

Tipo de documento	Siglas
Manuales administrativos	MA
Planes y procesos	PP
Procedimientos	PR
Instructivos, guías	IN
Registros	RE
Documentos generales	DG

Fuente: elaboración propia

Tabla IX. **Siglas según el departamento o unidad**

Unidad administrativa	Siglas
Dirección	D
Unidad de Información Pública de la ONSEC	UIP
Unidad de Cómputo	UC
Unidad de Auditoría Interna	UDAI
Unidad de Administración Financiera	UDAF
Departamento de Desarrollo Institucional	DI
Departamento de Administración Interna	AI
Departamento de Administración de Puestos, Remuneraciones y Auditorías Administrativa	APRA
Departamento de Normas y Selección de Recursos Humanos	NSRH
Departamento de Registros y Verificación de Acciones de Recursos Humanos	RV
Departamento de Asuntos Jurídico-Laborales	DJ
Departamento de Previsión Civil	PC

Fuente: elaboración propia

- Finalmente, seguido de otro guion, se indica el número correlativo que corresponde al documento, inicia desde “01” si fuera el primero de su categoría o continúa según corresponda.

5.1.5.2. Indicadores clave


En el estudio de un sistema productivo, es muy importante establecer los parámetros que serán usados como referencia para analizar las condiciones en las que éste se encuentra y el impacto de las acciones de mejora que implementen las autoridades correspondientes. Cada unidad administrativa para la que se desarrolló formatos de control tiene necesidades particulares y cumplen un fin específico en beneficio de la organización. A continuación se detallan las propuestas realizadas para cada departamento:

5.1.5.2.1. Depto. de Registro y Verificación de Acciones de Recursos Humanos

Este es el segundo departamento sustantivo con mayor asignación laboral y de personal en la oficina, únicamente superado por Previsión Civil. Una de sus funciones comprende el análisis y posterior aprobación en el sistema correspondiente de las tomas de posesión y nombramientos de personal para las instituciones que se rigen por la Ley de Servicio Civil.

Para la realización del procedimiento, se cuenta con diez analistas y se ha estipulado en el *Manual de procedimientos* que debe asignarse una carga laboral de veinte expedientes diarios a cada uno, sin embargo, no se lleva ningún registro de su eficiencia. El primer formato de control elaborado (figura 10) debe ser llenado por la jefatura de la sección y permite ver si los trabajadores son capaces de finalizar su asignación diaria y los rechazos que generan.


Figura 11. Extracto del formato de control propuesto RE-RV-08 “Entrega de avisos de toma de posesión y entrega de puestos”

		OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL Departamento de Registro y Verificación de Acciones de Recursos Humanos												ID: RE-RV-08				
		Procedimiento Entrega de avisos de toma de posesión, entrega de puesto y certificaciones de nombramiento Abreviaciones utilizadas: T.P. = Toma de posesión A.E. = Avisos de entrega																
ABRIL	Expedientes de nuevo ingreso	Expedientes pendientes a la fecha	Total de expedientes por trabajar	Analista 1			Analista 2			Analista 9			Analista 10			Total de expedientes aprobados	Total de expedientes rechazados	Total de expedientes pendientes
				Expedientes asignados	Expedientes aprobados	Expedientes rechazados	Expedientes asignados	Expedientes aprobados	Expedientes rechazados	Expedientes asignados	Expedientes aprobados	Expedientes rechazados	Expedientes asignados	Expedientes aprobados	Expedientes rechazados			
01/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
04/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
05/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
06/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
07/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
08/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
11/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
12/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
13/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
14/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
16/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
21/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
22/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
23/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
29/04/2016	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Totales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fuente: elaboración propia.

El formato de control tiene una pestaña para cada mes del año y, al finalizar el documento, puede visualizarse una ficha de resumen en la que se consolida el trabajo de todo el departamento (figura 12).

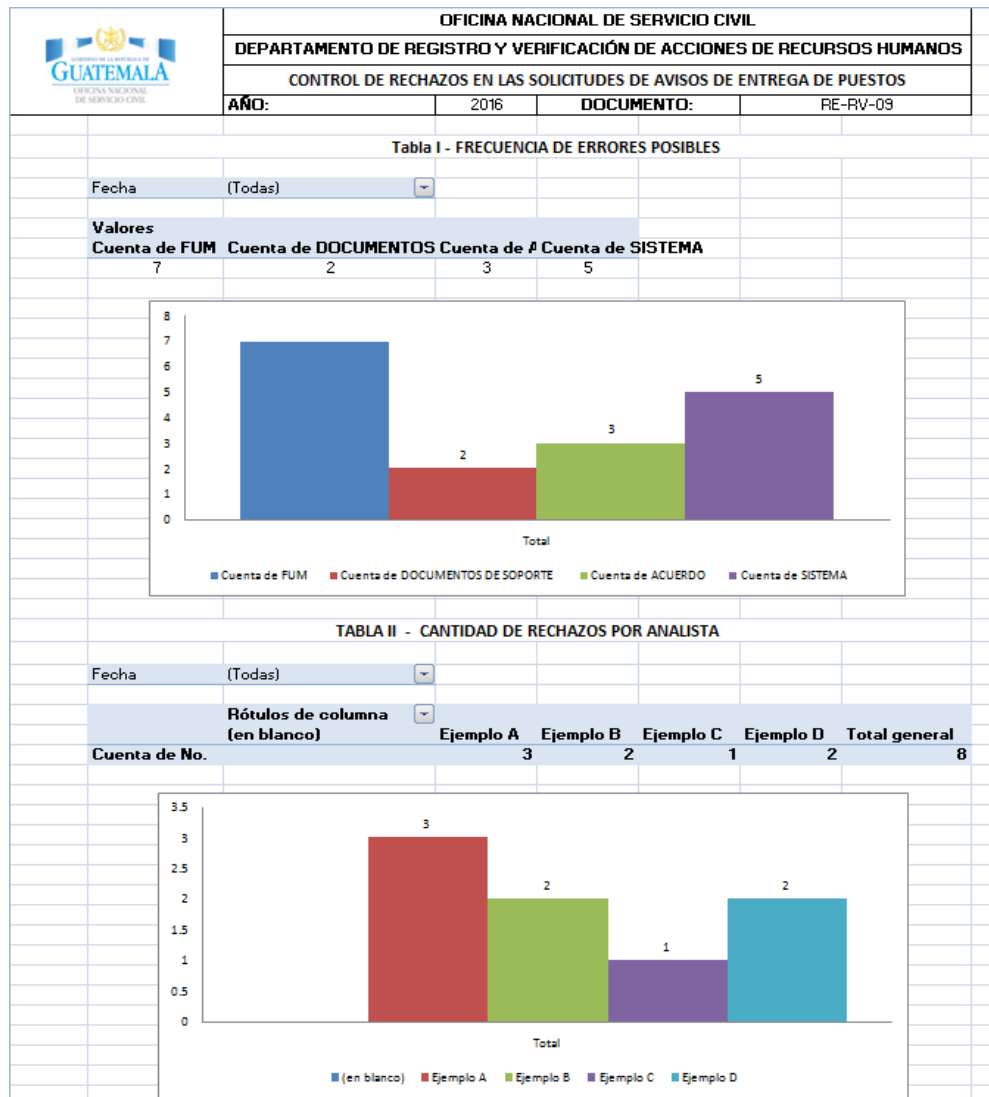
Figura 12. **Ficha de resumen del formato de control RE-RV-08**

		OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL				ID: RE-RV-08			
		CUADRO DE RESUMEN							
Departamento		Registro y Verificación de Acciones de Recursos Humanos							
Procedimiento		Entrega de avisos de toma de posesión, entrega de puesto y certificaciones de nombramiento							
Encargado de completar el control:		Jefe de la Sección de Control de Acciones de Recursos Humanos							
Mes	Expedientes pendientes por trabajar al inicio del mes	Ingreso de expedientes en ventanilla	Expedientes asignados		Expedientes aprobados		Expedientes rechazados		Eficiencia mensual
			T. P.	A. E.	T. P.	A. E.	T. P.	A. E.	
Enero	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Febrero	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marzo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Abril	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mayo	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Junio	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Julio	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Agosto	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Septiembre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Octubre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Noviembre	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diciembre	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia.

El registro RE-RV-08 fue desarrollado con la finalidad de evaluar la calidad en el trabajo de los analistas, pero es responsabilidad de las autoridades ser capaces de detectar las necesidades de capacitación según los rechazos generados, es por eso que se propone la implementación del formato RE-RV-09 (ver figura 13). Debe detallarse los motivos de los rechazos que cada empleado ocasione, esto permite identificar patrones que puedan ser eliminados con actividades de capacitación. El resumen del formato se muestra gráficamente de forma automática (ver figura 14).

Figura 14. Resumen del registro RE-RV-09



Fuente: elaboración propia.

El otro procedimiento principal del Departamento se enfoca en la emisión de certificaciones de tiempo de servicio a los trabajadores públicos que lo solicitan, para esto cuenta con seis analistas. El formato de control RE-RV-10 registra la asignación laboral hacia cada uno de ellos y evalúa la calidad en su trabajo según las aprobaciones y rechazos que estos generen (ver figura 15).


Figura 15. Extracto del formato de control propuesto RE-RV-10 "Control de trabajo para la Sección de Certificaciones de Tiempo de Servicio de Servicio"

OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL		ID: RE-RV-10																			
Departamento de Registro y Verificación de Acciones de Recursos Humanos		Jefe de la Sección de Certificaciones de Tiempo de Servicio																			
Procedimiento		Encargado de completar el registro:																			
Emisión de certificaciones de tiempo de servicio		...																			
Observaciones:		...																			
FECHA	Expedientes de nuevo ingreso	Expedientes pendientes a la fecha	Técnico Investigador 1				Técnico Investigador 2				Técnico Investigador 6										
			Expedientes asignados	Aprobados por el técnico	Rechazados	Diferencia	Expedientes asignados	Aprobados por el técnico	Rechazados	Diferencia	Expedientes asignados	Aprobados por el técnico	Rechazados	Diferencia							
			Desde	Hasta		Desde	Hasta			Desde	Hasta			Desde	Hasta			Total de expedientes asignados	Total de expedientes aprobados	Total de expedientes rechazados	Eficiencia general
		0			0%				0%					0%				0	0	0	0%
		0			0%				0%					0%				0	0	0	0%
		0			0%				0%					0%				0	0	0	0%
		0			0%				0%					0%				0	0	0	0%
		0			0%				0%					0%				0	0	0	0%
		0			0%				0%					0%				0	0	0	0%
		0			0%				0%					0%				0	0	0	0%
		0			0%				0%					0%				0	0	0	0%
		0			0%				0%					0%				0	0	0	0%
		0			0%				0%					0%				0	0	0	0%
		0			0%				0%					0%				0	0	0	0%
		0			0%				0%					0%				0	0	0	0%
		0			0%				0%					0%				0	0	0	0%
		0			0%				0%					0%				0	0	0	0%
		0			0%				0%					0%				0	0	0	0%
		0			0%				0%					0%				0	0	0	0%

Fuente: elaboración propia.

El cuadro de resumen del formato RE-RV-10 permite visualizar la eficiencia mensual de la sección, con base en todas las certificaciones de tiempo de servicio emitidas y la cantidad de rechazos que se generaron (figura 16).

Figura 16. Cuadro de resumen del documento RE-RV-10

		OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL				ID: RE-RV-10
		CUADRO DE RESUMEN				
Departamento		Registro y Verificación de Acciones de Recursos Humanos				
Procedimiento		Emisión de certificaciones de tiempo de servicio				
Encargado de completar el control:		Jefe de la Sección de Control de Acciones de Recursos Humanos				
Mes	Expedientes pendientes al inicio del mes	Ingreso de expedientes en ventanilla	Expedientes asignados	Expedientes aprobados	Expedientes rechazados	Eficiencia general
Enero	0	0	0	0	0	0%
Febrero	0	0	0	0	0	0%
Marzo	0	0	0	0	0	0%
Abril	0	0	0	0	0	0%
Mayo	0	0	0	0	0	0%
Junio	0	0	0	0	0	0%
Julio	0	0	0	0	0	0%
Agosto	0	0	0	0	0	0%
Septiembre	0	0	0	0	0	0%
Octubre	0	0	0	0	0	0%
Noviembre	0	0	0	0	0	0%
Diciembre	0	0	0	0	0	0%

Fuente: elaboración propia.


5.1.5.2.2. Depto. de Previsión Civil

Este departamento es el encargado de gestionar el régimen de clases pasivas del Estado. Aquí se aprueban las solicitudes de contribución voluntaria (detalladas en el Artículo 19 y Artículo 20 de la Ley) y las solicitudes de pensión, ya sea por jubilación, viudez, invalidez, orfandad o a favor de los padres del contribuyente.

El primer formato de control desarrollado consiste en el registro de las omisiones que generan los encargados de ventanilla en el ingreso de información, ya que ocasionan pérdida de tiempo y doble trabajo para los analistas, quienes

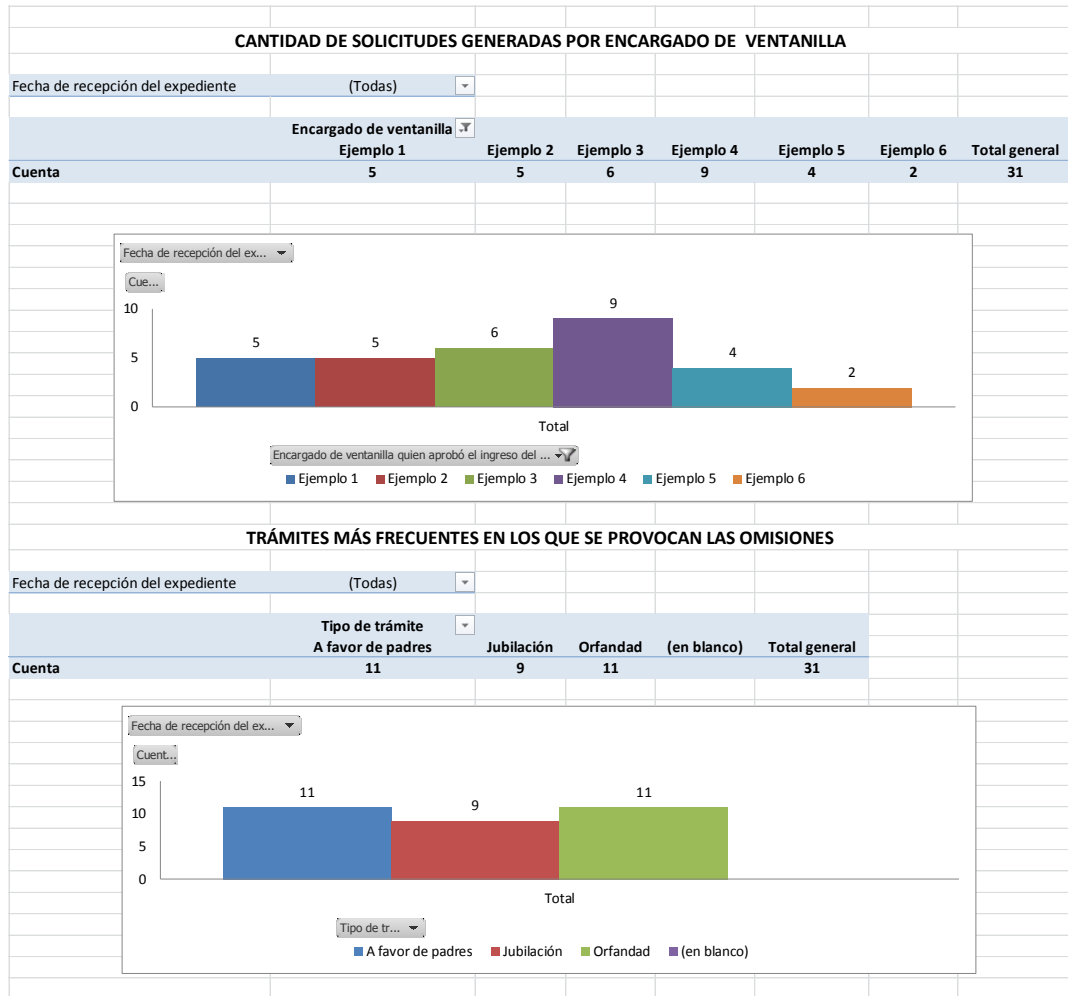
tienen que rechazar la documentación que no debió ser aceptada (figura 17). Las columnas contienen la descripción del documento, el nombre del encargado de ventanilla que ha cometido el error y el nombre del analista que ha evidenciado la omisión, esto último para la atribución de responsabilidad. El resumen se muestra en forma de gráficos dinámicos y se visualiza a los encargados de ventanilla y las solicitudes con mayor reiteración para desarrollar estrategias de adiestramiento (figura 18).

Figura 17. Extracto del formato de control propuesto RE-PC- 18
“Rechazos generados por omisiones en ventanilla”

		OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL					ID: RE-PC-18
		Departamento de Previsión Civil					
		Procedimiento:		Ingreso de solicitudes en ventanilla			
		Tipo de registro:		Rechazos por papelería incorrecta o faltante			
		Encargado de completar el registro:		Jefe de Ventanilla			
No.	Fecha de recepción del expediente	ID del expediente	Encargado de ventanilla quien aprobó el ingreso del expediente	Tipo de trámite	¿El expediente fue rechazado desde análisis?	Analista que generó la providencia	Motivo
1	10/10/2016	10101010	Ejemplo 1	Jubilación	x	Ejemplo A	
2	15/03/2016	10101010	Ejemplo 2	Orfandad	x	Ejemplo B	
3	10/1/2016	10101010	Ejemplo 3	Jubilación		Ejemplo C	
4	29/01/2016	10101010	Ejemplo 4	Orfandad		Ejemplo D	
5	29/02/2016	10101010	Ejemplo 5	A favor de padres	x	Ejemplo E	
6	13/02/2016	10101010	Ejemplo 6	Jubilación		Ejemplo A	
7	25/01/2016	10101010	Ejemplo 1	Jubilación		Ejemplo B	
8	05/05/2016	10101010	Ejemplo 2	Jubilación	x	Ejemplo C	
9	18/06/2016	10101010	Ejemplo 3	Jubilación	x	Ejemplo D	
10	08/06/2016	10101010	Ejemplo 4	Orfandad	x	Ejemplo E	
11	18/06/2016	10101010	Ejemplo 5	Orfandad		Ejemplo A	
12	10/11/2016	10101010	Ejemplo 1	Orfandad		Ejemplo B	
13	07/07/2016	10101010	Ejemplo 2	Orfandad		Ejemplo C	
14	09/11/2016	10101010	Ejemplo 3	A favor de nietos	x	Ejemplo D	
15	11/12/2016	10101010	Ejemplo 4	A favor de nietos		Ejemplo E	
16	10/10/2016	10101010	Ejemplo 1	A favor de nietos		Ejemplo A	
17	08/08/2016	10101010	Ejemplo 2	A favor de nietos	x	Ejemplo B	
18	06/04/2016	10101010	Ejemplo 3	Supensión a la jubilación	x	Ejemplo C	
19	10/09/2016	10101010	Ejemplo 4	Jubilación		Ejemplo D	
20	11/12/2016	10101010	Ejemplo 5	Jubilación		Ejemplo E	
21	01/06/2016	10101010	Ejemplo 6	Jubilación	x	Ejemplo A	
22	09/09/2016	10101010	Ejemplo 4	Jubilación		Ejemplo B	
23	09/11/2016	10101010	Ejemplo 3	Orfandad		Ejemplo C	
24	11/12/2016	10101010	Ejemplo 4	Orfandad	x	Ejemplo D	
25	10/10/2016	10101010	Ejemplo 4	Orfandad		Ejemplo E	
26	08/08/2016	10101010	Ejemplo 3	Orfandad		Ejemplo A	
27	06/04/2016	10101010	Ejemplo 2	A favor de nietos	x	Ejemplo B	
28	10/09/2016	10101010	Ejemplo 4	A favor de nietos	x	Ejemplo C	
29	11/12/2016	10101010	Ejemplo 5	A favor de nietos	x	Ejemplo D	
30	01/06/2016	10101010	Ejemplo 4	A favor de nietos		Ejemplo E	
31	09/09/2016	10101010	Ejemplo 1	Supensión a la jubilación	x	Ejemplo E	
32							
33							
34							
35							

Fuente: elaboración propia.

Figura 18. Hoja de resumen del registro RE-PC-18



Fuente: elaboración propia.

El segundo documento elaborado consiste en el registro de todos los rechazos provenientes de la Contraloría General de Cuentas por errores en las resoluciones elaboradas por la oficina (ver figura 19). Cada expediente debe trabajarse por un analista y posteriormente ser inspeccionado por un revisor, así que en la herramienta se detalla las omisiones de ambos. Para respaldo de la jefatura, la entrega de los documentos se hace con una lista para firma (apéndice 1).

Figura 20. Consolidado del formato RE-PC-19 “Rechazos provenientes de la Contraloría General de Cuentas”



Fuente: elaboración propia.

Los resultados del formato son presentados en tablas de resumen en donde puede visualizarse la cantidad de expedientes analizados por institución en un periodo de tiempo determinado y la resolución que han tenido (figura 22). Asimismo, se muestra el promedio de tiempo que cada analista se tarda en finalizar su trabajo (ver figura 23).

Figura 22. **Cuadro de resumen del formato RE-NSRH-05 “Expedientes analizados por institución”**

Fecha de asignación del expediente	(Todas)			
Institución	Resolución	Elegible	Inelegible	Total general
Mem		1	1	2
Mides		1	1	2
Minfin		1		1
Minieduc		1		1
Ministerio de Salud	1	2		3
Mintrab		3		3
Onsec		1	1	2
Senacyt		1		1
Total general	1	11	3	15

Fuente: elaboración propia.

Figura 23. **Cuadro de resumen del formato RE-NSRH-05 “Tiempo promedio de resolución de expedientes por analista”**

Fecha de asignación del expediente	(Todas)
Etiquetas de fila	Tiempo promedio en análisis (días laborales)
Analista 1	4.00
Analista 2	11.20
Analista 3	5.71
(en blanco)	
Total general	6.67


Fuente: elaboración propia.

5.1.5.2.4. Depto. de Administración Interna

La gestión del recurso humano dentro de la oficina es responsabilidad de este Departamento, sin embargo, en la etapa de evaluación se evidenció que se lleva el registro de los movimientos que ocurren en el personal, pero no con fines estadísticos o demostrativos. La rotación de personal es un indicador muy importante para la planificación, ya que permite visualizar la permanencia de los colaboradores en las unidades administrativas y todo lo que ello conlleva como los gastos de reclutamiento, inducción de nuevo personal, pago de indemnizaciones, efectividad de las estrategias motivacionales, etc.

En el registro propuesto AI-33 debe detallarse cada movimiento de personal que se realice en la oficina, ya sea un ascenso, un nuevo ingreso, una transferencia o una separación (ver figura 24). De esta forma, semestralmente podrá obtenerse el índice de rotación de cada departamento y el general para presentar informes a la dirección y accionar al respecto (figura 25).

Figura 24. Extracto del formato RE-AI-33 “Movimientos de personal”

		OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL Departamento de Administración Interna				ID: RE-AI-33
		Procedimiento:	Ascenso, ingreso y egreso de personal a la ONSEC			
		Tipo de registro:	Movimientos de personal en la Oficina Nacional de Servicio Civil			
		Encargado de completar el registro:	Analista			
No.	Fecha del movimiento	Nombre del empleado	Tipo de movimiento (ascenso, ingreso o separación, ya sea del departamento o de la oficina)	Puesto del que se hace el movimiento	Departamento o unidad	Nuevo puesto en el departamento (si aplica)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						

Fuente: elaboración propia.

Figura 25. **Cuadro de resumen del formato RE-AI-33 “Índices de rotación de personal”**

Departamento o unidad	Cantidad de colaboradores al inicio del periodo	Ingresos	Ascensos	Cambio de departamento o separación laboral	Cantidad de colaboradores al final del periodo	Índice de rotación de personal
Administración financiera	0	0	0	0	0	0%
Administración interna	0	0	0	0	0	0%
APRA	0	0	0	0	0	0%
Asuntos jurídico-laborales	0	0	0	0	0	0%
Auditoría Interna	0	0	0	0	0	0%
Cómputo	0	0	0	0	0	0%
Desarrollo Institucional	0	0	0	0	0	0%
Dirección	0	0	0	0	0	0%
Información pública	0	0	0	0	0	0%
Normas y selección de RRHH	0	0	0	0	0	0%
Previsión civil	0	0	0	0	0	0%
Registro y verificación de acciones de RRHH	0	0	0	0	0	0%
Total	0	0	0	0	0	0%

Fuente: elaboración propia.

5.2. Propuesta de seguimiento

Los resultados obtenidos de los registros deben ser presentados semanalmente a las jefaturas de los departamentos y unidades, así como a los enlaces que integran los círculos de calidad para que pueda consolidarse informes de progreso y mostrarlos al Área de Gestión de Calidad y a la Dirección de la Oficina.

5.2.1. Reutilización de la herramienta

Los resultados obtenidos de la aplicación del marco común de evaluación han permitido el desarrollo de múltiples herramientas y tácticas de gestión en áreas en las que no se tenían precedentes de acciones similares, para lo cual transcurrió aproximadamente un año. Sin embargo, ya que se tiene como base la evaluación realizada en 2015 y se ha documentado las fortalezas y debilidades que se presentaron, la reutilización del método debe realizarse con mayor agilidad.

Se recomienda que la próxima evaluación general sea realizada a inicios del año 2017 y, posteriormente, se aplique de forma anual. La entrega del informe de retorno estaría proyectada para junio y se habilitaría la segunda mitad del año para la elaboración y aplicación de acciones correctivas.

CONCLUSIONES

1. La aplicación del marco común de evaluación en la Oficina Nacional de Servicio Civil dio inicio a la formación de una cultura de calidad institucional, proporcionó a las autoridades acceso a información referente a la situación de los procesos administrativos actuales para cada uno de los nueve criterios del modelo y permitió el desarrollo de alternativas de solución para las necesidades detectadas.
2. Las principales áreas de mejora detectadas como resultado de la aplicación del modelo CAF son:
 - Deben fortalecerse las alianzas con los usuarios, ya que estas se encuentran descuidadas o no se mantiene un proceso continuo de monitoreo a su opinión.
 - Las estrategias institucionales de gestión de la información deben ser readecuadas para beneficio de todos los involucrados.
 - No existe un equipo de trabajo destinado a la administración de la calidad en la institución.
 - No se han realizado actividades cuya finalidad sea la integración del personal para obtener información referente a la calidad de los procesos internos y el clima organizacional.

- No existen actualmente métodos destinados al registro del trabajo de los analistas para evidenciar necesidades de capacitación.
3. Las propuestas de mejora que se desarrollaron, según las necesidades detectadas por la aplicación de la herramienta son:
- Con vista al fortalecimiento de las alianzas con los usuarios, se desarrolló un modelo de encuesta de satisfacción, el cual integra todos los aspectos de servicio al cliente que deben ser mejorados por la institución.
 - Se propuso la formación permanente de círculos de calidad, integrados por representantes de cada unidad y departamento de la institución, esto permite apoyar de forma directa al área de Gestión de Calidad y Planificación, así como facilitar el intercambio información importante.
 - Se elaboró una idea experimental de una encuesta de clima laboral, la cual permite un acercamiento directo con el personal, para utilizarle como fuente de información que permita la mejora de los procesos internos.
 - Se crearon formatos de control para poder monitorear el ritmo de trabajo y la eficiencia en los departamentos clave de la oficina.
4. La principal estrategia utilizada para el fortalecimiento de una ideología de calidad en la ONSEC fue la información continua de los beneficios que ésta trae para la institución y el país, ya que el Gobierno se apoya en cada una de sus entidades para su gestión. Esto se realizó por medio de charlas a cargo de expertos, talleres y difusión de documentos por medio de las carteleras y el correo electrónico.

5. Se determinó que los principales factores que ocasionan retraso al momento de implementar la herramienta en una institución gubernamental en Guatemala son: la poca participación previa que la mayoría de entidades ha tenido en proyectos relacionados a la aplicación de planes de gestión de calidad y el poco conocimiento de las autoridades y el personal en general sobre los beneficios que esto conlleva.

RECOMENDACIONES

1. A la Dirección de la Oficina, dar continuidad al proyecto de aplicación anual del Modelo CAF, con el propósito de administrar los procesos y recursos institucionales con enfoque a la mejora continua.
2. Al Departamento de Desarrollo Institucional, evaluar cada una de las áreas administrativas de la oficina para detectar necesidades que no fueron descubiertas en la primera aplicación de la herramienta.
3. A las jefaturas de las diferentes unidades administrativas, adaptar los procesos, si fuera necesario, y aplicar las propuestas de mejora indicadas en este documento para fortalecer la gestión de la oficina.
4. A la Sección de Gestión de Calidad, continuar con el fortalecimiento de una ideología de calidad entre los colaboradores y las autoridades hasta el punto en que sea un pilar para el funcionamiento de la organización.
5. A todas las personas que participaron en este proyecto, apoyar a otras instituciones gubernamentales con su difusión de tal forma que puedan iniciar su camino hacia la calidad, basándose en los aciertos y áreas de oportunidad que se detectaron durante este estudio.

BIBLIOGRAFÍA

1. DEMING, William. *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1989. 115 p.
2. GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. *Calidad total y productividad*. México: Editorial Interamericana, 1997. 403 p.
3. JIMÉNEZ LIQUEN, Oscar Renato. *Manual de organización y puestos: Departamento de Desarrollo Institucional*. Guatemala: Oficina Nacional de Servicio Civil, 2014. 79 p.
4. JURÁN, J.M. *Análisis y planeación de la calidad*. España: Editorial McGraw-Hill, 1995. 633 p.
5. LOSADA, Carlos. *¿De burócratas a gerentes? : Las ciencias de la gestión aplicadas a la Administración del Estado*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo, 1999. 78 p.
6. Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. *Guía CAF 2013*. Tercera edición. España, 2013. 80 p.
7. Oficina Nacional de Servicio Civil. *Memoria de Labores 2011*. Guatemala, 2011. 86 p.
8. SCANLAN, Burt. *Principios de la Dirección y Conducta Organizacional*. México: Editorial Limusa, 1984. 350 p.

APÉNDICES

Apéndice 1. Formato propuesto para entrega de documentos rechazados por la Contraloría General de Cuentas a los analistas y revisores del Departamento de Previsión Civil



OFICINA NACIONAL DE SERVICIO CIVIL	RE-PC-21
DEPARTAMENTO DE PREVISIÓN CIVIL	

Guatemala,

Sirva la presente para hacer constar que se hace de su conocimiento la entrega de los expedientes con providencia o improbados por CONTRALORÍA GENERAL DE CUENTAS listados a continuación,

No.	No. Del Expediente	Género		Motivo del rechazo	Analista	Revisor	Observaciones	Firma de enterado y recibido	
		M	F					F. ANALISTA	F. REVISOR
								F. _____ ANALISTA	F. _____ REVISOR
								F. _____ ANALISTA	F. _____ REVISOR
								F. _____ ANALISTA	F. _____ REVISOR
								F. _____ ANALISTA	F. _____ REVISOR

Fuente: elaboración propia.

ANEXOS

Anexo 1. Registro de la programación mensual de acciones

VISION:																
MISION:																
RESULTADO:																
PRODUCTO:																
ACCIONES	META ANUAL	UNIDAD DE MEDIDA	Cuantificación mensual de las acciones												Recursos Necesarios Miles de Quetzales	Responsable Directo
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	NoV	Dic		
SUBPRODUCTO: (Mencionar el nombre del Subproducto al cual se asocian las acciones)																
Acción 1:																
Acción 2:																
Acción 3:																
Acción 4:																
Acción 5:																
Acción n:																

Fuente: Segeplan. www.segeplan.gob.gt Consultado en abril de 2016.

Anexo 2. Seguimiento anual de operaciones

Seguimiento a nivel Operativo (anual)												
PRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	SUBPRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCIÓN	INDICADORES DE DESEMPEÑO							
					CUATRIMESTRE 1		CUATRIMESTRE 2		CUATRIMESTRE 3		TOTAL ANUAL	
					META	AVANCE	META	AVANCE	META	AVANCE	META	AVANCE

Fuente: Segeplan. www.segeplan.gob.gt Consultado en abril de 2016.

Anexo 3. Seguimiento multianual de operaciones

INDICADORES DE RESULTADO							
FÓRMULA	AÑO BASE	2016		2017		2018	
		META	AVANCE	META	AVANCE	META	AVANCE

Fuente: Segeplan. www.segeplan.gob.gt Consultado en abril de 2016.

Anexo 4. Guía para la realización de la autoevaluación

Liderazgo

Subcriterio 1.1. Dirigir la organización, desarrollando su misión y visión		
Acciones	Puntos fuertes	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Formula e implementa la misión y visión de la organización, definiendo los valores que los guía. Involucrando a los grupos de interés (internos y externos), en coherencia con los valores del sector público. (Ejemplo: documento de aprobación, plan estratégico institucional - PEI-) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar una comunicación de la misión, visión, valores, objetivos estratégicos y operativos, a todos los empleados de la organización y a otros grupos de interés. (Ejemplo: boletines, intranet, entrevista, página web, entre otros) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar de forma periódica la misión, visión y valores, atendiendo a los cambios estratégico-políticos (Ejemplo: documento interno de aprobación, fotografías, listado de participantes, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un sistema de gestión de la prevención de la corrupción, que prevenga comportamientos no éticos, a la vez que apoye al personal que trata con dilemas éticos. (Ejemplo: normas de control interno, manuales de procedimientos, controles financieros, auditorías, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Reforzar la confianza mutua, lealtad y respeto entre líderes/directivos/ empleados, monitoreando la continuidad de la misión, visión y valores y reevaluando y recomendando normas para un buen liderazgo). (Ejemplo: diagnóstico de clima organizacional, evaluación del desempeño 360) 		

Subcriterio 1.2. Desarrollar e implantar un sistema para gestionar la organización, el desempeño y el cambio		
Acciones	Puntos fuertes	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Definir resultados cuantificables e indicadores de objetivos para todos los niveles y áreas de la organización, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con las necesidades diferenciadas de los clientes (Ejemplo: perspectiva de género, diversidad) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar los principios de gestión de calidad total e instalar sistemas de gestión de la calidad o certificación como el CAF, el EFQM o la norma ISO 9001 (Ejemplo: documento a través del cual se dan a conocer los principios de gestión de calidad, Sesiones de sensibilización, listado de participantes, fotografías) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Formular y alinear la estrategia de administración electrónica con la estrategia y los objetivos operativos de la organización. (Ejemplo: plan estratégico institucional y plan operativo anual, etc.) 		

Continuación del anexo 4.

<ul style="list-style-type: none"> • Generar condiciones adecuadas para los procesos y la gestión de proyectos y el trabajo en equipo (Ejemplo: organigrama, manuales de organización y procedimientos, informes de reuniones de trabajo relacionadas con la gestión de proyectos, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Crear condiciones para una comunicación interna y externa eficaz, siendo la comunicación uno de los factores críticos más importantes para el éxito de una organización. (Ejemplo: intranet, página web, circulares, carteleras, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar el compromiso y promover una cultura de los líderes/ directivos hacia la mejora continua y la innovación, fomentando la retroalimentación de los empleados. (Ejemplo: capacitaciones, adiestramiento, actualización de hardware y software, documentos oficiales, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar lo que motiva las iniciativas de cambio y sus efectos esperados a los empleados y grupos de interés relevantes. (Ejemplo: reuniones de trabajo, carteleras, documentos oficiales, intranet, etc.) 		

Subcriterio 1.3. Motivar y apoyar a las personas de la organización y actuar como modelo de referencia		
Acciones	Puntos fuertes	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Actuar personalmente en consonancia con los objetivos y valores establecidos. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Promover una cultura de confianza mutua y de respeto entre líderes y empleados, con medidas proactivas de lucha contra todo tipo de discriminación. (Ejemplo: reglamentos de personal que contengan los valores institucionales, promover y monitorear la aplicación del código de ética del servidor público, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Informar y consultar de forma periódica a los empleados asuntos claves relacionados con la organización. (Ejemplo: documentos oficiales, reuniones de trabajo, carteleras, intranet, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar a los empleados en el desarrollo de sus tareas, planes y objetivos para impulsar la consecución de los objetivos generales de la organización. (Ejemplo: capacitación, adiestramiento, reuniones para revisión de avance de metas, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar retroalimentación a todos los empleados, para mejorar el desempeño tanto grupal (de equipos) como individual. (Ejemplo: evaluación del desempeño, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Animar, fomentar y potenciar a los empleados, mediante la delegación de autoridad, responsabilidades y competencias, incluso en la rendición de cuentas. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Promover una cultura del aprendizaje y animar a los empleados a desarrollar sus competencias. (Ejemplo: becas, pasantías, etc.) 		

Continuación del anexo 4.

<ul style="list-style-type: none"> Reconocer y premiar los esfuerzos tanto individuales como de equipos de trabajo. (Ejemplo: becas, sistemas de incentivos implementados, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Demostrar la voluntad personal de los líderes de recibir las recomendaciones/ propuestas de los empleados, facilitándoles una retroalimentación constructiva. (Ejemplo: reuniones de retroalimentación, minutas, documentos oficiales, etc.) 		

Estrategia y planificación

Subcriterio 2.1. Reunir información sobre las necesidades presentes y futuras de los grupos de interés, así como información para la gestión		
Acciones	Puntos fuertes	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> Identificar todos los grupos de interés relevantes y comunicar los resultados a la organización en su conjunto. (Ejemplo: listas de usuarios, de proveedores, de empleados) 		
<ul style="list-style-type: none"> Recopilar, analizar y revisar de forma periódica la información de los grupos de interés y sobre las variables que le competen a la organización. (Ejemplo: político-legales, socio-culturales, medioambientales, económicas, tecnológicas, demográficas, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Recopilar y analizar de forma sistemática las debilidades y fuerzas internas. (Ejemplo: con un diagnóstico GCT con CAF o EFQM) incluyendo oportunidades y amenazas (por ejemplo: análisis DAFO, gestión de riesgos administrativos). 		

Subcriterio 2.2. Desarrollar la estrategia y la planificación, teniendo en cuenta la información recopilada		
Acciones	Puntos fuertes	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> Traducir la misión y visión en objetivos estratégicos (corto y medio plazo) y operativos (concretos y a corto plazo) y acciones basadas en un profundo análisis de riesgos, involucrando a los grupos de interés. (Ejemplo: POA y plan estratégico, listas, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Evaluar las tareas existentes en cuanto a productos y servicios facilitados (<i>outputs</i>) e impacto – los efectos conseguidos en la sociedad- (<i>outcomes</i>) y la calidad de los planes estratégicos y operativos. (Ejemplos: Guías y/o informes de monitoreo y evaluación, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la disponibilidad de recursos para desarrollar y actualizar la estrategia de la organización. (Ejemplo: presupuesto aprobado, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una política de responsabilidad social e integrarla en la estrategia y planificación de la organización. (Ejemplos: políticas, convenios, informes, planes, actas, etc.) 		

Continuación del anexo 4.

Subcriterio 2.3. Comunicar e implementar la estrategia y la planificación en toda la organización y revisarla de forma periódica		
Acciones	Puntos fuertes	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> Implementar la estrategia y la planificación mediante la definición de las prioridades, estableciendo el marco temporal, los procesos, proyectos y estructura organizativa adecuados. (Ejemplos: Informes de avances del POA y del plan estratégico institucional –PEI-, memoria de labores, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y aplicar métodos para la monitorización, medición y/o evaluación periódica de los logros de la organización a todos los niveles tanto interno como externo (departamentos, funciones y organigrama), para asegurar la implementación de la estrategia. (Ejemplo: informes de cumplimiento de metas, fotografías de reuniones, libro de quejas, buzón de sugerencias, encuestas, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Evaluar necesidades de reorganización y reformulación de estrategia en base a resultados de controles. 		

Personas

Subcriterio 3.1. Planificar, gestionar y mejorar los recursos humanos, de acuerdo a la estrategia y planificación, de forma transparente		
Acciones	Puntos fuertes	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> Analizar periódicamente las necesidades actuales y futuras de recursos humanos, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de la estrategia de la organización. (Ejemplo: manual de funciones y puestos, auditorias de puestos, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar e implementar una política de gestión de recursos humanos, basada en la estrategia y planificación de la organización, teniendo en cuenta las competencias necesarias para el futuro, así como criterios sociales. (Ejemplo: política de recursos humanos, pactos colectivos, convenios, reglamentos y normas internos de trabajo, procesos de capacitación, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que las capacidades de las personas (selección, asignación, desarrollo) son las adecuadas para desarrollar las tareas y responsabilidades que coadyuven al cumplimiento de la misión. (Ejemplos: procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal, evaluación del desempeño, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar e implementar una política de promoción, remuneración, reconocimiento, recompensa y asignación de funciones de gestión, con criterios de imparcialidad y transparencia. (Ejemplo: política de ascensos, procesos para ascensos, convocatorias internas de oposición, políticas de reconocimiento, etc.) 		

Continuación del anexo 4.

<ul style="list-style-type: none"> Utilizar perfiles de competencias y descripciones de puestos y funciones para el desarrollo personal, tanto para empleados como para directivos. (Ejemplos: plan de carrera administrativa) 		
<ul style="list-style-type: none"> Prestar especial atención a las necesidades de los recursos humanos, para el desarrollo y funcionamiento de los servicios <i>on-line</i> y de administración electrónica. (Ejemplo: contrato de personal específico, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Fomentar planes de carrera profesional en la institución con igualdad de oportunidades. (Ejemplo: Género, orientación sexual, discapacidad, edad, raza y religión.) 		

Subcriterio 3.2. Identificar, desarrollar y aprovechar las capacidades de las personas en consonancia con los objetivos, tanto individuales como de la organización		
Acciones	Puntos Fuertes	Áreas de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Identificar las capacidades actuales de las personas, tanto en el plano individual como organizativo, en términos de conocimiento, habilidades y actitudes y compararlas sistemáticamente con las necesidades de la organización. (Ejemplo: DNC, resultados de evaluación del desempeño, política de ascensos, reasignación de puestos y funciones) 		
<ul style="list-style-type: none"> Definir, establecer y comunicar una estrategia para desarrollar competencias. Esto incluye un plan general de formación basado en las necesidades actuales y futuras de la organización y de las personas. (Ejemplo: Instrumentos de medición, formularios de actualización de expedientes de personal, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar, consensuar y revisar planes de formación y capacitación, implementando acciones de mejora que fortalezcan la cultura motivacional del empleado. (Ejemplo: plan anual de capacitación, listados de asistencia, constancias de participación, fotografías, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Planificar y desarrollar en los trabajadores habilidades gerenciales y de liderazgo, así como competencias relacionadas con su gestión. (Ejemplo: Capacitaciones de liderazgo, trabajo en equipo, <i>empowerment</i>, círculos de calidad, resolución, de conflictos, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar programas de inducción y acompañamiento (<i>coaching</i>) a los nuevos empleados. (Ejemplo: Plan de inducción, tutorías, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Establecer y desarrollar políticas de promoción interna y externa en los empleados. 		
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y promover métodos modernos de formación. (Ejemplo: enfoques multimedia, formación en el puesto de trabajo, formación por medios electrónicos [e-learning], uso de las redes sociales). 		
<ul style="list-style-type: none"> Planificar actividades formativas y el desarrollo de técnicas de comunicación en las áreas de gestión de riesgos, conflictos de interés, gestión de la diversidad, enfoque de género y ética. (Ejemplo: programas de capacitación, cultura de valores, etc.) 		

Continuación del anexo 4.

<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el impacto de los programas de formación y desarrollo profesional de las personas, así como el traslado de contenidos a los compañeros, en relación con el coste de actividades, por medio de la monitorización y del análisis costo/beneficio. (Ejemplo: Instrumentos de medición, eventos de socialización, contratos de compromiso, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la necesidad de promover carreras profesionales para las mujeres y desarrollar planes en concordancia. (Ejemplo: Censo de niveles de educación, inclusión de unidad de género en la institución, etc.) 		

Subcriterio 3.3. Involucrar a los empleados por medio del diálogo abierto y del empoderamiento, apoyando su bienestar		
Acciones	Puntos fuertes	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y crear una cultura proactiva de comunicación abierta, de diálogo y de motivación para el trabajo en equipo, que garantice el aporte de ideas y sugerencias de los empleados. (Ejemplo: reuniones técnicas programadas, buzón de sugerencias, definición de canales y medios de comunicación, mecanismos de sistematización de la información, tormenta de ideas (<i>brainstorming</i>), etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a los empleados y a sus representantes (por ejemplo sindicatos) en el desarrollo de planes, estrategias, metas, indicadores de resultados, diseño de procesos y en la identificación e implantación de acciones de mejora. (Ejemplo: documentos de participación, listado de participantes, fotografías, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar periódicamente evaluaciones de gestión a los empleados y socializar sus resultados. (Ejemplo: estadísticas de las evaluaciones, plan de mejora, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que los empleados tienen la oportunidad de opinar sobre la calidad de la gestión de los recursos humanos por parte de sus jefes/directores directos. (Ejemplo: minutas de reuniones, listados, fotografías, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el cuidado de la salud de los empleados y un entorno laboral propicio. (Ejemplo: encuestas de clima laboral, jornadas y servicios médicos, normas de seguridad e higiene, actividades motivacionales o recreacionales, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar condiciones que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados (Ejemplo: la posibilidad de adaptar las horas de trabajo, licencias, normas para reposición de tiempo, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Prestar especial atención a las necesidades de los empleados de puestos operativos y con capacidades especiales. (Ejemplo: fotografías de acceso y servicios básicos, manual de seguridad e higiene, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar planes y acciones enfocados en el reconocimiento no monetario. (Ejemplo: mediante la planificación y revisión de los beneficios de las actividades sociales, culturales y deportivas, gestionar becas, acciones centradas en la salud y el bienestar) 		

Continuación del anexo 4.

Alianzas y recursos

Subcriterio 4.1. Desarrollar y gestionar las alianzas con organizaciones relevantes		
Acciones	Puntos Fuertes	Áreas de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Identificar socios clave del sector privado, de la sociedad civil y del sector público y establecer el tipo de relaciones a corto mediano y largo plazo, (Ejemplo: listas de proveedores, de ONG, de órganos cooperantes, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar y gestionar acuerdos de colaboración adecuados, definiendo la responsabilidad de las partes y proceso de control (supervisión, monitoreo y evaluación), así como los diferentes aspectos de la responsabilidad social, tales como el impacto socio-económico y medioambiental de los productos y servicios contratados. (Ejemplo: convenios, contratos, propuestas y solicitudes de servicios, fideicomisos, proyectos, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Fomentar y organizar colaboraciones especializadas y desarrollar e implementar proyectos en conjunto con otras organizaciones del sector público, pertenecientes al mismo sector/ cadena y a diferentes niveles institucionales. (Ejemplo: alianzas y/o convenios interinstitucionales, proyectos, solicitud de servicios, informes parciales y finales, listados, fotografías, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Monitorear y evaluar periódicamente las alianzas establecidas. (Ejemplo: informes de avances, de auditorías, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Aumentar las capacidades organizativas, explorando las posibilidades de desconcentración de servicios. (Ejemplo: oficinas regionales o departamentales, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Intercambiar buenas prácticas, acorde a las competencias de cada una de las organizaciones (<i>bench learning</i> y el <i>benchmarking</i>). (Ejemplos: pasantías, plan piloto, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Seleccionar a los proveedores aplicando criterios de responsabilidad social cuando se trate de contratación pública. (Ejemplo: bases de cotización y licitación, aplicación de la normativa de compras, etc.) 		

Subcriterio 4.2. Desarrollar y establecer alianzas con ciudadanos / clientes		
Acciones	Puntos fuertes	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> Asegurar una política proactiva entre la organización y los ciudadanos clientes para que se organicen y expresen de acuerdo a sus necesidades, aprovechando espacios y oportunidades de toma de decisión. (Ejemplo: boletines, afiches, redes sociales, páginas web, comunicados de prensa, buzón de sugerencias y/o quejas, grupos de consulta, sondeos de opinión etc.) 		

Continuación del anexo 4.

<ul style="list-style-type: none"> Establecer y controlar los mecanismos de recopilación de opiniones y quejas de los ciudadanos clientes, y la forma en que se utiliza la información obtenida, llevando a cabo procesos de evaluación de satisfacción con indicadores actualizados. Analizar y tratar esta información y difundir los resultados. (Ejemplo: resultados de encuestas, propuestas de mejora, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Asegurar la transparencia del funcionamiento de la organización así como de su proceso de toma de decisiones. (Ejemplo: publicando informes anuales, dando conferencias de prensa y colgando información en Internet). 		
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar una gestión eficaz de las expectativas, explicando a los clientes los servicios disponibles, incluyendo indicadores de calidad, (Ejemplo: de las cartas de servicio, páginas web, portal de transparencia, memoria de labores, informes de SICOIN, etc.) 		

Subcriterio 4.3. Gestionar la información y el conocimiento		
Acciones	Puntos fuertes	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar sistemas para gestionar, almacenar y evaluar la información y el conocimiento de la organización de acuerdo con la estrategia y los objetivos operativos. 		
<ul style="list-style-type: none"> Garantizar que la información recaba externamente esté disponible, sea de fácil acceso y promueva el intercambio de información con todos los grupos de interés, teniendo en cuenta las necesidades específicas de todos los miembros de la sociedad, como personas mayores o con discapacidad. (Ejemplo: Página web, afiches, bifoliares, ventanilla especial de atención, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Controlar constantemente la información y el conocimiento de la organización, asegurar su relevancia, exactitud, fiabilidad y seguridad. Alinearla también con la planificación estratégica y con las necesidades actuales y futuras de los grupos de interés. (Ejemplos: diagnóstico de necesidades de capacitación, planes de capacitación, evaluación del desempeño, PEI, capacitaciones, fotografías, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar canales internos para difundir la información en cascada a toda la organización y asegurarse de que todos los empleados tienen acceso a la información y el conocimiento relacionados con sus tareas y objetivos (Ejemplos: intranet, correo interno, boletines Informativos (<i>newsletter</i>), revista interna, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Asegurar un intercambio permanente de conocimiento entre el personal de la organización (Ejemplo: Reuniones y talleres de trabajo (<i>coaching</i>), manuales redactados, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Garantizar que se retiene dentro de la organización, en la medida de lo posible, la información y el conocimiento clave de los empleados, en caso de que éstos dejen la organización. (Ejemplo: manuales de organización) 		

Continuación del anexo 4.

Subcriterio 4.4. Gestionar las tecnologías e instalaciones		
Acciones	Puntos Fuertes	Áreas de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar la gestión de la tecnología de acuerdo con los objetivos estratégicos y operativos. (Ejemplo: diagramas de flujo, de trabajo, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Implementar, monitorear y evaluar la relación costo-efectividad de las tecnologías usadas. El tiempo de retorno de la inversión (ROI) debe ser suficientemente corto y se debe contar con indicadores fiables para ello. (Ejemplos; fotografías, informes de actividades, informes del SICOIN, Estadísticas de servicio, encuestas, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Definir cómo las TIC pueden ser utilizadas para mejorar el servicio prestado. (Ejemplo: utilizando el método de arquitectura empresarial para la gestión de la información en la administración pública.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrar la eficiencia y eficacia de la ubicación y accesibilidad física de la organización, buscando satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios y empleados. (Ejemplo: centralización versus descentralización de los edificios/ puntos de servicios, distribución de las salas, accesibilidad de transporte público) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar un uso eficiente, rentable y sostenible de las instalaciones, basado en los objetivos estratégicos y operativos, tomando en cuenta las necesidades de los empleados, la cultura local y las limitaciones físicas. (Ejemplo: espacios abiertos vs despachos individuales, oficinas móviles, manuales de seguridad e higiene, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar un mantenimiento eficiente, rentable y sostenible de los edificios, despachos, equipamientos y materiales usados. (Ejemplo: planes de mantenimiento, procesos de cotización y licitación, fotografías, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el uso eficaz, eficiente y sostenible de los medios de transporte y los recursos energéticos. (Ejemplos: programas de mantenimiento, políticas de ahorro energético, etc.) 		

Procesos

Subcriterio 5.1. Identificar, diseñar, gestionar e innovar en los procesos de forma continua, involucrando a los grupos de interés		
Acciones	Puntos fuertes	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar, mapear, describir y documentar los procesos de forma continua, acorde a los objetivos estratégicos y operativos, formulados con enfoque de resultados; involucrando a los grupos de interés (internos y externos). (Ejemplo: flujogramas, diagramas de procesos, manuales de procedimientos, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y asignar responsabilidades a los encargados de los procesos (las personas que controlan todos los pasos del proceso. (Ejemplo: manuales de funciones) 		

Continuación del anexo 4.

<ul style="list-style-type: none"> Analizar y evaluar los procesos, riesgos y factores críticos de éxito, teniendo en cuenta los objetivos de la organización y su entorno cambiante. (Ejemplo: medición y control de procedimientos, informes de reuniones de trabajo, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Asegurar que los procesos apoyan los objetivos estratégicos y están planificados y gestionados para alcanzar los objetivos establecidos. (Ejemplo: plan estratégico institucional, informe de avance de metas, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Involucrar a los empleados y a los grupos de interés externos (ciudadanos) en el diseño y mejora de los procesos, con base en la medición de su eficacia, eficiencia y resultados obtenidos (outputs y outcomes). (Ejemplo: Encuesta de servicios, talleres de revisión de procesos con usuarios, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Establecer objetivos de resultados orientados a los grupos de interés e implementar indicadores de resultados para monitorizar la eficacia de los procesos (Ejemplo: carta de servicios, compromisos de desempeño, acuerdos sobre el nivel del servicio, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Monitorear y evaluar el impacto de las Tecnologías de Información y la Comunicación (TIC) y de los servicios electrónicos en los procesos de la organización. (Ejemplo: En términos de eficiencia, calidad y eficacia) 		

Subcriterio 5.2. Desarrollar y prestar servicios y productos orientados a los ciudadanos / clientes		
Acciones	Puntos fuertes	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> Identificar servicios y productos en los procesos claves y sustantivos de la institución. (Ejemplo: mapas de procesos, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Involucrar a los ciudadanos/ clientes en el diseño y mejora de los servicios, y productos (Ejemplo: Mediante encuestas, retroalimentación, grupos de discusión (<i>focus groups</i>) sondeos acerca de los servicios y productos y si son eficaces teniendo en cuenta aspectos de género y de diversidad, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Involucrar a los ciudadanos/ clientes y a otros grupos de interés en el desarrollo de los estándares de calidad para los servicios y productos finales (proceso de <i>output</i>), que respondan a sus expectativas y sean gestionables por la organización. (Ejemplos: informes de reuniones con grupos de interés, encuestas de opinión y/o servicios, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Involucrar a los ciudadanos/ clientes en la prestación del servicio y preparar tanto a los ciudadanos/ clientes como a los trabajadores públicos a esta nueva relación y cambio de roles. (Ejemplo: capacitaciones, boletines informativos, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar nuevos tipos de servicios interactivos, de entrega de información y de canales de comunicación involucrando a los ciudadanos/clientes. (Ejemplo: servicios en línea (<i>online</i>), redes sociales, etc.) 		

Continuación del anexo 4.

<ul style="list-style-type: none"> Promover la accesibilidad de la organización, y asegurar que la información sea accesible y fiable, con el fin de asistir y divulgar los cambios realizados a los ciudadanos/ clientes. (Ejemplo: con horarios de apertura flexible, documentos en varios formatos: en papel, electrónico, distintos idiomas, pancartas, folletos, braille, tableros de noticias en formato audio, páginas web, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar un eficiente sistema de respuestas a las quejas recibidas, de gestión de reclamaciones y de procedimientos. (Ejemplo: documentar las quejas recibidas, informes a donde corresponda y acciones correctivas, etc.) 		

Resultados orientados a los ciudadanos / clientes

Subcriterio 6.1. Mediciones de percepción		
Acciones	Puntos fuertes	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> La imagen global de la organización y su reputación. (Ejemplo: amabilidad, trato equitativo, abierto, claridad de la información facilitada, predisposición de los empleados a escuchar, recepción, flexibilidad y capacidad para facilitar soluciones personalizadas, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Involucramiento y participación de los ciudadanos/clientes en los procesos de trabajo y de toma de decisiones de la organización. 		
<ul style="list-style-type: none"> Accesibilidad (acceso con transporte público, acceso para personas con discapacidad, horarios de apertura y de espera, ventanilla única, coste de los servicios, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Transparencia (en el funcionamiento de la organización, en la explicación de la legislación aplicable, en los procesos de toma de decisiones, en el manejo de los recursos, rendición de cuentas, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Productos y servicios (calidad, confianza, cumplimiento de los estándares de calidad, tiempo para asesorar, calidad de las recomendaciones dadas a los clientes/ ciudadanos, enfoque medioambiental, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Diversidad de servicios de la organización en relación con las diferentes necesidades de los clientes (género, edad, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> La información disponible: cantidad, calidad, confianza, transparencia, accesibilidad a la información y ajustada al grupo de interés, etc. 		
<ul style="list-style-type: none"> La correcta recepción de la información por los clientes/ ciudadanos. 		
<ul style="list-style-type: none"> La frecuencia de encuestas de opinión a los ciudadanos/ clientes en la organización. 		
<ul style="list-style-type: none"> Nivel de confianza hacia la organización y sus productos/ servicios. 		

Continuación del anexo 4.

Subcriterio 6.2. Mediciones de resultados		
Acciones	Puntos fuertes	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> Grado de implicación de los grupos de interés, en el diseño y la prestación de los servicios y en los procesos de toma de decisiones. 		
<ul style="list-style-type: none"> Sugerencias recibidas e implementadas. 		
<ul style="list-style-type: none"> Grado de utilización de métodos nuevos e innovadores para atender a los ciudadanos/clientes. 		
<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de cumplimiento en relación al género y a la diversidad cultural y social de los ciudadanos/clientes. 		
<ul style="list-style-type: none"> Alcance de la revisión periódica realizada con los grupos de interés para supervisar sus necesidades cambiantes y el grado en que se cumplen. 		
<ul style="list-style-type: none"> Número de canales de información y su eficiencia. 		
<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad y precisión de la información. 		
<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de los objetivos de rendimiento y resultados de la organización. 		
<ul style="list-style-type: none"> Número de actuaciones del defensor del pueblo. 		

Resultados en las personas

Subcriterio 7.1. Mediciones de percepción		
Acciones	Puntos fuertes	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> La imagen y el rendimiento global de la organización (para la sociedad, los ciudadanos/ clientes, otros grupos de interés). 		
<ul style="list-style-type: none"> Involucración de las personas de la organización en el proceso de toma de decisiones y su conocimiento de la misión, visión y valores. 		
<ul style="list-style-type: none"> Participación de las personas en las actividades de mejora. 		
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de las personas de los posibles conflictos de interés y la importancia de un comportamiento ético. 		
<ul style="list-style-type: none"> Mecanismos de consulta y diálogo. 		
<ul style="list-style-type: none"> La capacidad de los altos y medios directivos para dirigir la organización (por ejemplo: estableciendo objetivos, asignando recursos, evaluando el rendimiento global de la organización, la estrategia de gestión de RR.HH., etc.) y de comunicar sobre ello. 		
<ul style="list-style-type: none"> El diseño y la gestión de los distintos procesos de la organización. 		

Continuación del anexo 4.

<ul style="list-style-type: none"> • El reparto de tareas y el sistema de evaluación de las personas. 		
<ul style="list-style-type: none"> • El enfoque de la organización para los cambios y la innovación. 		

Subcriterio 7.2. Mediciones de desempeño		
Acciones	Puntos fuertes	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores relacionados con el comportamiento de las personas (por ejemplo, nivel de absentismo o enfermedad, índices de rotación de personal, número de quejas, número de días de huelga, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores en relación con la motivación y la implicación (por ejemplo, índices de respuesta a las encuestas de personal, número de propuestas de mejora, participación en grupos de discusión internos) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores en relación con el rendimiento individual (por ejemplo, índices de productividad, resultados de las evaluaciones). 		
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de involucración en la mejora de las actividades. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de uso de las tecnologías de la información y de la comunicación 		
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores en relación con el desarrollo de las capacidades (por ejemplo, tasas de participación y de éxito de las actividades formativas, eficacia de la utilización del presupuesto para actividades formativas). 		
<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de acciones de reconocimiento individual y de equipos. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Número de dilemas éticos reportados (por ejemplo, posible conflicto de interés). 		
<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia de la participación voluntaria en actividades relacionadas con la responsabilidad social, promovidas por la organización. 		

Resultados de responsabilidad social

Subcriterio 8.1. Mediciones de percepción		
Acciones	Puntos fuertes	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia pública del impacto del funcionamiento de la organización sobre la calidad de vida de los ciudadanos/clientes. (Por ejemplo: educación sanitaria, apoyo de actividades deportivas y culturales, participación en actividades humanitarias, acciones específicas dirigidas a personas en situación de desventaja, actividades culturales abiertas al público, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Reputación de la organización. (Por ejemplo, como empleadora o contribuyente a la sociedad local o global). 		

Continuación del anexo 4.

<ul style="list-style-type: none"> Percepción del impacto económico en la sociedad en el ámbito local, regional, nacional o internacional. (Por ejemplo: creación/ atracción de actividades del pequeño comercio en el vecindario, creación de carreteras públicas o de transporte público que también sirven a los actores económicos existentes.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Percepción del enfoque hacia las cuestiones medioambientales. (Por ejemplo: percepción de la huella ecológica, de la gestión energética, de la reducción del consumo de agua y electricidad, protección contra ruidos y contaminación del aire, incentivo del uso del transporte público, gestión de residuos potencialmente tóxicos, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Percepción del impacto social en relación con la sostenibilidad a nivel local, regional, nacional e internacional (por ejemplo, con la compra de productos de comercio justo, producción de energía renovable, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Percepción del impacto en la sociedad teniendo en cuenta la calidad de la participación democrática en el ámbito local, regional, nacional e internacional. (Por ejemplo: conferencias, consulta y proceso de toma de decisiones sobre el posible impacto de la organización sobre la seguridad, movilidad). 		
<ul style="list-style-type: none"> Opinión del público en general sobre la accesibilidad y transparencia de la organización y su comportamiento ético (respeto de los principios y valores de los servicios públicos, como la igualdad, permanencia del servicio, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Percepción de la participación de la organización en la comunidad en la que está instalada, organizando eventos culturales o sociales, a través del apoyo financiero o de otro tipo, etc. 		

Subcriterio 8.2. Mediciones de rendimiento organizacional		
Acciones	Puntos fuertes	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> Actividades de la organización para preservar y mantener los recursos. (Por ejemplo: presencia de proveedores con perfil de responsabilidad social, grado de cumplimiento de las normas medioambientales, uso de materiales reciclados, utilización de medios de transporte respetuosos con el medioambiente, reducción de las molestias, daños y ruido, y del uso de suministros como agua, electricidad y gas). 		
<ul style="list-style-type: none"> Calidad de las relaciones con autoridades relevantes, grupos y representantes de la comunidad. 		
<ul style="list-style-type: none"> Grado e importancia de la cobertura positiva y negativa recibida por los medios de comunicación (números de artículos, contenido, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> Apoyo destinado a las personas en situación de desventaja. (Por ejemplo: estimación del precio de coste de la ayuda, número de beneficiarios, etc.) 		

Continuación del anexo 4.

<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo como empleador a las políticas de diversidad y de integración y aceptación de las minorías étnicas y de personas en situación de desventaja. (Por ejemplo: organizando programas/ proyectos específicos para emplear a minorías étnicas) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a proyectos de desarrollo internacional y participación de los empleados en actividades filantrópicas. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a la participación social de los ciudadanos/clientes, otros grupos de interés y empleados. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio productivo de conocimientos e información con otros (número de conferencias abiertas organizadas por la organización, número de intervenciones en coloquios nacionales e internacionales) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Programas para la prevención de riesgos para la salud y de accidentes, dirigidos a los ciudadanos/clientes y empleados (número y tipo de programas de prevención, ayuda para la lucha contra el tabaquismo, para la educación en una alimentación saludable, número de beneficiarios y la relación coste/ calidad de estos programas). 		

Resultados clave de rendimiento

Subcriterio 9.1. Mediciones de percepción		
Acciones	Puntos fuertes	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados en términos de output (cantidad y calidad de la prestación de servicios y productos) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados en términos de outcome (el impacto en la sociedad y los beneficiarios directos de los servicios y productos ofrecidos.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de calidad de los servicios o productos facilitados en cuanto a estándares y regulaciones. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento de contratos/ acuerdos entre las autoridades y la organización. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de las inspecciones y auditorías de resultados e impacto. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados del <i>benchmarking</i> (análisis comparativo) en términos de <i>outputs</i> y <i>outcomes</i>. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la innovación en servicios/ productos para la mejora del impacto. 		

Subcriterio 9.2. Resultados internos: nivel de eficiencia		
Acciones	Puntos fuertes	Áreas de mejora
<ul style="list-style-type: none"> • La respuesta de los líderes a los resultados y las conclusiones de las mediciones, incluyendo la gestión de riesgos. 		

Continuación del anexo 4.

<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia de la organización en la gestión de los recursos disponibles, incluyendo la gestión de recursos humanos, gestión del conocimiento y de las instalaciones de forma óptima (<i>input vs output</i>). 		
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la mejora del desempeño y de la innovación en productos y servicios. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de <i>benchmarking</i> (análisis comparativo) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia de las alianzas. (Por ejemplo: grado de cumplimiento de los acuerdos de colaboración, actividades conjuntas.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Valor añadido del uso de la información y de las tecnologías de la comunicación para aumentar la eficiencia, disminuir la burocracia administrativa, mejora la calidad de la prestación de servicios. (Por ejemplo: reduciendo costes, el uso del papel, trabajando de forma conjunta con otros proveedores, interoperabilidad, ahorro de tiempo, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de las mediciones por inspecciones o auditorías de funcionamiento de la organización. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de la participación a concursos, premios de calidad y certificación de la calidad del sistema de gestión (premios a la excelencia, etc.) 		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los objetivos presupuestarios y financieros. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Resultados de las auditorías e inspecciones de la gestión financiera. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia de costes (impactos logrados al menor coste posible.) 		

Fuente: Reconocimiento nacional a la calidad y mejores prácticas en la administración pública.

Oficina Nacional de Servicio Civil. www.onsec.gob.gt Consultado en agosto de 2015.

