

**Mercado, Fabiana del Huerto**

# Herramientas de un sistema de gestión para la divulgación del servicio de incorporación del recurso humano en la mejora continua

**Tesis para la obtención del título de posgrado de  
Especialización en Dirección de Organizaciones Públicas**

**Director: Arnoletto, Eduardo Jorge**

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA.**

**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS.**

**TITULO: HERRAMIENTAS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA DIVULGACIÓN DEL SERVICIO E INCORPORACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA MEJORA CONTINUA.**

**AUTOR: FABIANA MERCADO.**

**E-MAIL: fabianamercado44@yahoo.com.ar**

**CORDOBA 2016.**

La razón de ser de las entidades es prestar un servicio dirigido a satisfacer la necesidad de la demanda, por lo tanto, es fundamental que las entidades comprendan cuáles son esas necesidades actuales y fundamentalmente que una vez diseñado el servicio se pueda efectivizar la participación activa de los servidores públicos con el compromiso efectivo de sus funciones.

Se ha seleccionado como tema específico, la incorporación del Recurso Humano como parte de la estrategia, no solo para la efectivización del servicio sino para la difusión del mismo, contando para ello con la innovación y cumplimiento de sus normas y procedimientos.

El trabajo representa en su totalidad un adentramiento a la mejora continua, tendiente a implementar maneras más prácticas y mejores para prestar un servicio que implique la mejora global de la DIJ, siendo este un objetivo permanente para aumentar su eficacia y eficiencia. El hecho de identificar, entender, mantener, mejorar y, en general, gestionar procesos y sus interrelaciones como un sistema, contribuye a este fin.

Así mismo se pretende desde el inicio desarrollar esta conciencia hacia la calidad implicando a la alta dirección para lograr la unidad de propósito dentro de esta, generando y manteniendo un ambiente interno favorable, a través del cual los servidores públicos puedan llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos perseguidos. Es decir que como facilitador se munirá de herramientas tales como la Evaluación de Desempeño, detectando las necesidades del Cliente Interno como prioridad, para posteriormente estimar un Plan Anual de

Capacitación destinado a expandir la creatividad y perfeccionamiento del Ser del personal en su puesto o función.

Sin gestión interna se considera banal la exteriorización de un servicio malentendido que seguramente tendrá una interpretación distinta puertas afuera.





**UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA**

**INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL DE  
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE  
ORGANIZACIONES PÚBLICAS**

**HERRAMIENTAS DE UN SISTEMA DE  
GESTIÓN PARA LA DIVULGACIÓN DEL  
SERVICIO E INCORPORACIÓN DEL  
RECURSO HUMANO EN LA MEJORA  
CONTINUA.**

**AUTOR: FABIANA MERCADO**

**DIRECTOR: LIC. EDUARDO ARNOLETTO**

**CORDOBA 2016**



## INDICE

TITULO	2
INTRODUCCION	6
CAPITULO I	7
Presentación de la Organización en Estudio	8
Misión – Funciones	10
CAPITULO II	13
Diagnóstico	14
Planteo del Problema – Marco Teórico	16
CAPITULO III	25
Objetivo General – Objetivos Específicos	26
CAPITULO IV	27
Hipótesis	28
Marco Metodológico	29
1 Sistemas de Hipótesis	
2 Técnicas de Recolección de la Información	
3 Hallazgos Cuantitativos y Cualitativos	
4 Fuentes Primarias	
5 Forma en que se analizarán e Interpretarán los Resultados	
CAPITULO V	33
Medidas de Intervención	
Herramientas de un sistema de Gestión para la Divulgación del Servicio e Incorporación del Recurso Humano en la mejora continua	
Introducción	34
Justificación de Pertinencia	
CAPITULO VI	37
ETAPA I	38
Compromiso de la Dirección y la preparación para el cambio	
1. Afianzamiento de la Misión	39
2. Gestión del Capital Humano	40
2.1 Propuesta Concreta	



2.2 Evaluación de Desempeño	
2.3 Beneficios	
2.4 Relación con el resto de los procesos	
2.5 Métodos de la Evaluación de Desempeño	
2.6 Lineamientos para estructurar la Evaluación del Rendimiento	
2.7 Lineamientos sobre el sistema de evaluación de desempeño	
2.8 Análisis de los factores cualitativos de desempeño	
2.9 Modelo de Evaluación de desempeño	
3. Uso de la Información por parte de la Dirección	49
3.1 Comunicación Ascendente	
3.2 Programa de Comunicación Ascendente	
4. Acelerar la entrega del servicio	50
ETAPA II	52
Papel de los empleados en la entrega y divulgación del servicio	
1. Calidad Productiva y Publicidad	53
2. La Perspectiva del Empleado	
3. Cultura de los Servicios	54
4. Propuesta Concreta	
5. Capacitación en Marketing Interno	56
a. Programa Concreto de Capacitación	
Módulo I	58
1. Marketing Interno	59
2. Principios Organizativos. Reingeniería.	
Factores del Éxito	60
3. Las Expectativas y las Percepciones	61
4. El Servicio Deseado	62
5. El Servicio Esperado	63
6. Las Percepciones	64
Módulo II	65
1. Calidad en el Servicio	66
2. Deficiencias en la calidad del servicio	67
3. Expectativas de Calidad	68



4. El Tiempo de Respuesta	69
5. Mejoras del Servicio	70
6. Implementación de un Plan de Calidad	71
Módulo III	73
1. Cultura y los Servicios	74
2. Dimensiones del Servicio al Usuario	75
3. Cultura de Servicio e Imagen	
4. Errores comunes en la calidad de servicio	76
5. Medición del Programa de Capacitación	
6. Focus Group	77
a. Planificación	
b. Brief de Investigación	
c. Definición de los Objetivos	
d. Definición del Tamaño de la Muestra	
e. Número mínimo de Grupos	
f. Instrumentos y Materiales para el Focus Group	
g. Etapa de Realización	
h. Etapa de Análisis y presentación de Resultados	
i. Responsables	
j. Conclusiones	
Plan de Capacitación 2014 – Cuadro	88
ETAPA III	92
Marketing de los Servicios Públicos – Divulgación	
1. Pensamiento Estratégico – Estrategia de la Comunicación	93
2. Soportes para la divulgación del servicio	94
3. Utilización de los medios en el ámbito local	98
4. Competencia tecnológica	
5. Conclusión Práctica	101
Biografía Consultada	103
Cronograma de Actividades Generales	106
Anexo. Modelo de encuestas	107



## INTRODUCCION

Una moderna administración pública ya no puede conformarse solamente con cumplir las normas (leyes, códigos, procedimientos, etc.) que forman parte de los principios garantistas. Estos aseguran la legalidad, igualdad, objetividad y continuidad. La gestión moderna sugiere orientar su misión a los principios post-garantistas.

Esto supone que la administración no solo tenga capacidad de respuesta. En un sistema cualquiera; es su probabilidad media de producir, frente a una demanda, una respuesta de calidad aceptable, dentro de un margen de tiempo aceptable y a un costo aceptable, sino que se pueda “adelantar” a los acontecimientos y situaciones problemáticas antes de que surjan.

La administración pública se caracteriza por un **deber hacer**, por garantizar los derechos y libertades individuales, esto hizo notablemente a la misma un organismo sin iniciativa, reactiva ante las demandas, quejas y reclamos de los ciudadanos. Pero muchos visionarios ya señalaron reiteradamente la posibilidad de la aplicación de las técnicas de administración al sector público, con la advertencia de ser adaptadas o readecuadas a las características culturales de este tipo de organización.

Dentro de la búsqueda de la prestación de ese servicio ideal, nos encontramos con el noble concepto de la calidad, tan buscado por todas las organizaciones en pos de brindar un servicio muy particular. En el contexto de la administración pública transmite sobre todo la idea de compromiso con el ciudadano.

Debemos tener presente que los servicios públicos cuentan en general con dos rasgos importantes: uno la actitud monopólica, el ciudadano no puede elegir. Por otro lado él es el propietario de la administración pública. Por lo tanto esto sugiere actuar en consecuencia y ser conscientes de la doble responsabilidad que implica la prestación de un buen servicio, como así mismo



la accesibilidad e identificación de los mismos y divulgación de leyes tornando la imagen actual que tienen los beneficiarios.

## **CAPITULO I**

### **PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN EN ESTUDIO FISCALIA DE ESTADO DE LA PROVINCIA DE CORDOBA DIRECCION DE INFORMATICA JURIDICA**



La Dirección de Informática Jurídica, es una Repartición que ha atravesado distintas etapas desde su nacimiento, a continuación una breve reseña:

Por Decreto N° 2302/84 se encomienda a la Ex-Secretaría Ministerio de Planeamiento y Coordinación, el estudio de factibilidad y la programación de todas las acciones tendientes a la incorporación de la Provincia de Córdoba al Sistema Argentino de Informática Jurídica (SAIJ), a efectos de que se realicen todos los estudios e investigaciones inherentes al desarrollo y aplicación de tal Sistema en el ámbito del Estado Provincial. En apoyo de los objetivos propuestos, como así también asegurar la permanencia y continuidad de las acciones, se dispuso por el art. 3 del mencionado Decreto, la constitución del Grupo Promotor de Estudio y Aplicación con profesionales de la Administración Provincial y representantes de las siguientes Instituciones invitadas:

- Poder Judicial
- Poder Legislativo
- Municipalidad de Córdoba
- Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Córdoba
- Universidad Católica de Córdoba
- Colegio de Abogados de Córdoba
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas

Por Resolución N° 027/84, se designó como Coordinador del Proyecto y del Grupo Promotor de Estudio y Aplicación de Informática Jurídica, al Director de Organización y Métodos de la Secretaría Ministerio de Planeamiento y Coordinación, Dr. Julio Hipólito Artetas.

Luego de los primeros contactos con el Sistema Argentino de Informática Jurídica, se realizó el día 15 de agosto de 1984 una reunión de trabajo con la participación del entonces Señor Secretario Ministro de Planeamiento y Coordinación, Arq. José Luis Ramos, del Señor Subsecretario de Asuntos Legislativos de la Nación, Dr. Carlos Suárez Anzorena, del Señor Subdirector de la Dirección Nacional de Informática Jurídica, Dr. Jorge Oscar Allende, representantes del Grupo Promotor, funcionarios provinciales y municipales, en cuya oportunidad se firmó un Convenio entre la Secretaría Ministerio de



Planeamiento y Coordinación de la Provincia y la Subsecretaría de Asuntos Legislativos de la Nación, para la incorporación de la Provincia de Córdoba al Sistema Argentino de Informática Jurídica.

Para la realización de las tareas de ordenamiento y sistematización de la Legislación Provincial, se constituyó un Equipo de Trabajo integrado por diez abogados de la Administración Pública Provincial e Instituciones Adherentes, quienes comenzaron la selección de las normas de la Legislación Provincial para su posterior incorporación al Banco de Datos del Sistema Argentino de Informática Jurídica.

Previa capacitación en Capital Federal, el Equipo de Trabajo comenzó sus actividades en Noviembre de 1984, con la lectura del Boletín Oficial de la Provincia, a partir de la fecha mencionada en forma retrospectiva y prospectiva, a fin de seleccionar las normas a ordenar.

Con el dictado de la Ley Orgánica de Fiscalía de Estado N° 7854 se crea la Dirección de Informática Jurídica, reglamentándose sus funciones a través del Decreto N° 782/90. En Marzo de 1990 se hizo cargo el Director designado y quedó afectado a las actividades el personal profesional, técnico y administrativo por Resolución del Señor Fiscal de Estado N° 40/90. De esta forma se institucionalizó el Proyecto de Informática Jurídica que se venía desarrollando en Fiscalía de Estado, luego de su transferencia a su jurisdicción desde el Ministerio de la Función Pública y de la Reforma Administrativa (Decreto N° 1231/89).

Con el dictado de la Ley Orgánica de Ministerios N° 8779 la Dirección de Informática Jurídica desarrolló sus tareas en el Ministerio de Justicia.



## **MISIÓN:**

La Dirección de Informática Jurídica tiene por finalidad realizar el relevamiento, análisis documental, clasificación, indización y ordenamiento pre informático de la legislación y la jurisprudencia administrativa provincial, para su incorporación a las bases de datos jurídicas y brindar un servicio de consulta y divulgación del dato jurídico global con textos actualizados, destinado a la Administración Pública, organismos públicos, semipúblicos y privados, y público en general.

## **FUNCIONES:**

1. Seleccionar, analizar, clasificar e indizar las leyes publicadas en el BOLETÍN OFICIAL de la Provincia.
2. Seleccionar, analizar, clasificar e indizar los decretos publicados en el BOLETÍN OFICIAL de la Provincia
3. Seleccionar, analizar e indizar los decretos reglamentarios publicados en el BOLETÍN OFICIAL de la Provincia, como información complementaria de las leyes provinciales.
4. Incorporar la información en las bases de datos jurídicas locales, previo control de los documentos analizados y posterior supervisión de los que fueron generados.
5. Confeccionar textos ordenados no oficiales de leyes, decretos reglamentarios, y decretos, para brindar información normativa actualizada, a solicitud de la autoridad que corresponda, para su aprobación posterior por el Poder Legislativo o Ejecutivo, según corresponda.
6. Estudiar y analizar las actuaciones administrativas en las que se solicite opinión de la Dirección, en reformas o dictados de leyes, decretos y resoluciones, de cualquier área de Gobierno.



7. Actualizar los archivos existentes en soporte papel e informático de leyes, decretos, y demás normas provinciales para su clasificación y recuperación automática.
8. Seleccionar, analizar, ordenar e indizar los documentos de jurisprudencia administrativa emitidos por Fiscalía de Estado.
9. Actualizar el archivo informatizado de dictámenes y memorandos de Fiscalía de Estado, al que se incorporan resúmenes de la doctrina contenida en los mismos.
10. Elaborar los sumarios de los documentos normativos y jurisprudenciales seleccionados para confeccionar las minutas mensuales de información documental.
11. Buscar información jurídica para la evacuación de consultas, en las bases de datos propias o de otros organismos públicos o privados.
12. Proveer información a los funcionarios y abogados de Fiscalía de Estado, Fiscalía de Estado Adjunta, Procuración del Tesoro y Cuerpo de Abogados del Estado.
13. Seleccionar los documentos jurídicos existentes en la base de datos y buscar la información complementaria, sobre temas específicos a requerimiento de los consultantes y organizar ese material en soporte informático, para su entrega (dossiers).
14. Proveer de información jurídica al público en general, en soporte papel, magnético, o vía internet, mediante el acceso a los datos objetivos que se recuperan de los archivos disponibles, por el sistema tarifado a través de la Ley Impositiva.
15. Realizar las tareas pre informáticas necesarias para la preparación de los documentos jurídicos que se incorporan a la base de datos del Sistema Argentino de Informática Jurídica (hoy INFOJUS: Sistema Argentino de Información Jurídica) y el posterior control de los documentos incorporados.
16. Preparación y control de los documentos jurídicos a ingresar en la página oficial de la Provincia [www.cba.gov.ar](http://www.cba.gov.ar).
17. Participar en las jornadas y cursos de capacitación realizadas anualmente por el Sistema Argentino de Informática Jurídica, (hoy INFOJUS: Sistema Argentino de Información Jurídica) dependiente del



Ministerio de Justicia de la Nación, y en otras actividades académicas en las que se traten temas específicos de las funciones que se desarrollan en esta Dirección.



## **CAPITULO II**

### **ANÁLISIS**

- **DIAGNOSTICO**
- **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**



**DIAGNOSTICO:**

El principal motivo por el que se desarrolla el presente estudio a la DIJ (Dirección de Informática Jurídica), en un Análisis de la Situación es el de iniciar la aplicación de un sistema de gestión adecuado a sus necesidades y tener una idea acabada del dimensionamiento de los recursos y las distintas áreas intervinientes, para traducir esto a las oportunidades de mejora en acciones correctivas. A continuación el detalle:

<b>DIRECCION DE INFORMATICA JURIDICA</b>	
<b>Indicadores Positivos - Negativos</b>	<b>Ponderaciones</b>
<i>Respecto a las Tareas</i>	
Detección de las leyes, <b>relevamiento completo de normas provinciales</b> , con el registro de la <b>Ley Número Uno</b> hasta la <b>última</b> ley publicada en el Boletín Oficial.	<b>Positivo</b>
<b>Banco de datos de todas las leyes provinciales</b> al cual se puede acceder por el número o por el tema de la norma y registro de las vinculaciones que cada norma hace a otra u otras normas, es decir con: Archivo Temático, Archivo Numérico, Archivo de Leyes Derogadas, Archivo de Leyes Modificadas y Archivo de Leyes con Erratas	<b>Positivo</b>
<b>Ordenamiento de la Legislación Provincial</b> , en un (55%) del total de las leyes sancionadas, esto implica, estimativamente, un setenta y cinco (75%) por ciento del total de leyes objetivamente vigentes.	<b>Positivo</b>
<b>Ordenamiento de la Legislación Provincial</b> en el análisis de las leyes provinciales, incorporándose los textos ordenados y actualizados de las reglamentaciones a las leyes respectivas.	<b>Positivo</b>



<b>DIRECCION DE INFORMATICA JURIDICA</b>	
<b>Indicadores Positivos - Negativos</b>	<b>Ponderaciones</b>
<b>Respecto a los recursos</b>	
Cada uno de los integrantes de la oficina cuenta con estaciones de trabajo completas lo que facilita de manera notable el trabajo diario.	<b>Positivo</b>
Cada uno de los tres sectores: 1.- Dictámenes emitidos por el Fiscal de Estado 2.- Leyes y Decretos provinciales 3.- Tareas administrativas. 4.- CODEX. Racionalizan el Recurso Humano en las tareas que les incumbe.	<b>Positivo</b>
<b>Respecto al uso de la Información</b>	
Red Link Página de Gobierno – Correo Electrónico – Cliente Interno y Externo	<b>Positivo</b>
Convenios con los distintos Poderes Legislativo y Judicial	<b>Negativo</b>
Convenios con Los Colegios Profesionales	<b>Negativo</b>
Convenio con Universidades	<b>Negativo</b>
Leve conocimiento de la tarea de DIJ por los usuarios que brindan sugerencias	<b>Negativo</b>
<b>Respecto a la Comunicación Interna</b>	
Canales de Comunicación – Feed -Back con la Dirección	<b>Positivo</b>
Comunicación Descendente. Obtención de información directa con el cliente, información de los empleados sobre reacciones de los usuarios.	<b>Negativo</b>
<b>Respecto a la percepción del servicio y marketing estratégico</b>	
Cultura de Calidad en el servicio de atención al usuario	<b>Negativo</b>
Percepción de las alternativas de cambio	<b>Negativo</b>
Difusión de los servicios. Características de los servicios. Derechos que asisten a la prestación y sus	<b>Negativo</b>



correlativas obligaciones. Procedimientos a seguir.	
---	--

### **PLANTEO DEL PROBLEMA/PREGUNTA DE INVESTIGACION:**

La mayoría de los usuarios potenciales no conocen los servicios prestados por la Dirección de Informática Jurídica.

¿POR QUÉ NO SE CONOCEN LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA DIRECCIÓN DE INFORMATICA JURÍDICA?

### **MARCO TEÓRICO:**

Buscar legislación y conceptos relevantes que apoyen la idea de generar la necesidad de divulgar lo realizado en la Dirección: legislación vigente.

\* Creación del área: Con el dictado de la Ley Orgánica de Fiscalía de Estado N° 7854 se crea la Dirección de Informática Jurídica, reglamentándose sus funciones a través del Decreto N° 782/90.

\* Misiones y funciones: citadas ut supra.

\* El derecho de acceso a la información pública está reconocido en la Constitución Nacional. En su Artículo 1° establece la forma republicana de gobierno y uno de sus pilares es la publicidad de los actos de gobierno.

A partir de la reforma constitucional de 1994 el derecho de acceso a la información pública también es incorporado en los artículos 38 (partidos políticos), 41 (medio ambiente), 42 (consumidores y usuarios), 43 (habeas data).

El derecho de acceso a la información pública también se encuentra reconocido en diversas declaraciones y tratados de derechos humanos que en Argentina cuentan con jerarquía constitucional (artículo 75, inciso 22 CN) como la Declaración Universal de Derechos Humanos; la Convención Americana sobre Derechos Humanos y el Pacto Internacional de Derechos civiles y Políticos.



\* Decreto nacional N° 1172/03. Establece que el derecho de acceso a la Información Pública es un prerequisite de la participación que permite optimizar la eficiencia de las instancias gubernamentales y mejorar la calidad de vida de las personas al darle a éstas la posibilidad de conocer los contenidos de las decisiones que se toman día a día para ayudar a definir y sustentar los propósitos para una mejor comunidad.

El Acceso a la Información Pública constituye una instancia de participación ciudadana por la cual toda persona ejerce su derecho a requerir, consultar y recibir información y el Estado provee de información completa, adecuada, oportuna y veraz.

\* Ley Provincial N° 8836, Modernización del Estado, Capítulo 4 "Estado Cristalino". El Estado Provincial, a través de esta Ley, asegura la plena vigencia de los derechos y garantías reconocidos en las Constituciones de la Nación y de la Provincia, como así también en las Leyes que reglamenten su ejercicio.

Promueve y asegura la participación y los controles ciudadanos, la iniciativa privada, la información amplia y oportuna, la transparencia de la gestión pública, la constante rendición de cuentas y la plena responsabilidad de los funcionarios.

Garantiza la calidad de las prestaciones y servicios a su cargo o de aquéllos que estén sujetos a su control.

\* Ley Provincial N° 8803, Derecho al acceso al conocimiento de los actos del Estado. Esta Ley establece que toda persona tiene derecho, de conformidad al principio de publicidad de los actos de gobierno, a solicitar y a recibir información completa, veraz, adecuada y oportuna, de cualquier órgano perteneciente a la administración pública provincial, municipal y comunal, centralizada y descentralizada, de entes autárquicos, empresas y sociedades del Estado, sociedades anónimas con participación estatal mayoritaria, sociedades de economía mixta y todas aquellas otras organizaciones empresariales donde el Estado provincial, las municipalidades o las comunas tengan participación en el capital o en la formación de las decisiones societarias, del Poder Legislativo y del Judicial, en cuanto a su actividad administrativa, y del Defensor del Pueblo, Tribunal de Cuentas, Consejo Económico y Social y Ministerio Público Fiscal.



En caso de silencio o denegatoria a la demanda de información, queda habilitada la acción de amparo por mora de la Administración. (Ley 8508)

\* Importancia de la divulgación: El derecho a la información es un pilar del Estado de derecho; no puede haber vigencia del Estado de derecho sin derecho a la información, ya que éste a su vez garantiza la libertad de pensamiento. En consecuencia, sin derecho a la información tampoco podría ejercerse el control ciudadano de la gestión pública.

Si a las personas se les niega el acceso a la información, se les veda expresar sus pensamientos o se las priva de su derecho a emitir y conocer opiniones, la manifestación de sus ideas no será libre y se estará así cometiendo una flagrante violación de sus derechos, en nuestro país de raigambre constitucional.

Respecto al interés público de la información, quedan incluidos todos los temas que son necesarios para el desarrollo de una sociedad civilizada y que de alguna forma y con un criterio objetivo contribuyen a que se haga efectivo el pluralismo político e ideológico, mientras que se descartan todos los temas que no se ajustan a ese criterio objetivo, como por ejemplo, la simple curiosidad malsana o morbosa en el conocimiento de determinados hechos.

\* Otros lugares:

- La Comisión Europea brinda definiciones sobre la administración electrónica considerando a la misma como “el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones en las administraciones públicas, combinado con cambios organizativos y nuevas aptitudes, con el fin de mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos y reforzar el apoyo a las políticas públicas”.

- Formación para la integración regional (CEFIR) es una institución fundada en 1993, que ha sido testigo y participe activo de los procesos de integración en América Latina, con un protagonismo especial en la constitución y evolución del MERCOSUR. Desde su sede en Montevideo propicia el intercambio creativo de ideas y prácticas de integración, al tiempo que facilita el desarrollo de experiencias de diálogo político y participación social en los temas que hacen a la agenda más profunda del tejido regional. Asimismo, entre sus objetivos destaca el de reforzar la capacidad de negociación y toma de



decisiones a través de la formación permanente de actores clave en dichos procesos.

Dedicado a impulsar el diálogo, la investigación, reflexión, comunicación, formación y acción política en materia de integración regional, y abierto a la participación de los distintos actores de la sociedad civil, el CEFIR tiene por objetivo contribuir a democratizar y a fortalecer las dimensiones social, cultural y ciudadana de la construcción de la región.

Las actividades del CEFIR se orientan además a objetivos de proyección estratégica: promover la sensibilización de la ciudadanía del MERCOSUR sobre los aspectos positivos de la integración; establecer mecanismos de prevención y resolución de conflictos; incubar iniciativas innovadoras que ordenen, impulsen y refuercen la integración regional en sus diferentes dimensiones; defender los valores morales y los principios de justicia, igualdad y libertad, así como las formas democráticas de gobierno.

Por otra parte en referencia a los actores principales de la gestión pública como lo es el cliente interno, podemos aseverar que el éxito de una Organización también depende de la demanda de sus usuarios. Si la institución no satisface las necesidades estamos en presencia de la ineficacia e ineficiencia del Estado, y estableciendo un parámetro en el orden privado, éste sin dudas le pronosticaría una existencia muy a corto plazo en su actividad económica.

Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia la satisfacción de la demanda, al ser éste el verdadero impulso de todas las actividades del Estado. El Modelo de Calidad para Entidades Públicas no es prescriptivo, es decir promueve el empleo de prácticas o herramientas acordes a las características particulares de la Dependencia o Entidad y su entorno y, no se basa en ninguna teoría o corriente específica.

En la actualidad existe una cierta unanimidad de los usuarios en que el atributo que contribuye fundamentalmente, a determinar la posición de la Administración Pública en el corto plazo es la opinión de los mismos sobre el servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los usuarios se formen opinión positiva, debe satisfacer sobradamente sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio. (Rodríguez Carranza, Martín. 2006)



Por lo tanto, si satisfacer las expectativas del usuario es tan importante como se ha mencionado, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los usuarios que contengan aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido.

La calidad y, más concretamente la calidad del servicio, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible de estos tiempos, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto plazo como en el largo plazo, son muy positivas para las entidades envueltas en este tipo de procesos y/o servicios.

De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

El Modelo de Calidad para Entidades Públicas es una nueva filosofía de Gestión de la Administración Pública Estatal orientada a satisfacer las expectativas de los ciudadanos en forma integral, a mantener y mejorar los resultados entre el personal y, desarrollar una visión preventiva que promueva el impulso de estrategias y planes de acción a través de procesos y sistemas. Los principios que constituyen una plataforma de despliegue del Modelo son:

### **Satisfacción al cliente – ciudadano**

El principal elemento de enfoque de los sistemas en entidades públicas es identificar y conocer las necesidades y expectativas de los usuarios y de la sociedad en su conjunto, para incorporarlas a los procesos internos y de esta forma se incorporen mejoras en los procesos, servicios asociados y satisfacer las necesidades y expectativas, mediante la administración de mecanismos de medición. Respondiendo así de manera oportuna, confiable y con valor agregado.

### **Calidad en el Servicio**

La Administración Pública está comprometida a responder consistentemente a las expectativas y requerimientos de los clientes y ciudadanos, en un claro entendimiento de los objetivos y metas de calidad, acción en la que todos los servidores públicos desarrollan sus funciones con



responsabilidad, integridad, transparencia y profesionalismo, así como una amplia actitud de servicio, cuyo valor agregado sea evidente a través de una atención profesional, respetuosa, honesta, oportuna y cordial.

### **Calidad de Vida en el Trabajo**

Reconociendo que los servidores públicos son el elemento más valioso, el Estado mantiene la responsabilidad que le ha sido encomendada para administrar eficientemente los bienes de la Nación y proporcionar productos y servicios de calidad.

De esta manera los servidores públicos impulsan y apoyan los procesos de Calidad, Innovación, Competitividad y Transparencia de la entidad, de participar, capacitar, asumir el liderazgo y compromiso para lograr las metas y la satisfacción propia como individuos y como parte fundamental de su Institución dentro de un clima laboral de respeto, orden, disciplina y austeridad; traducido en una mejor calidad de vida en el trabajo.

### **Comunicación Organizacional**

A través de una comunicación clara, efectiva y abierta, se desarrolla la sinergia y la difusión de directrices y logros; lo que permite un adecuado facultamiento del personal, una mayor identificación de los empleados con la Entidad y, una visión compartida en el establecimiento y cumplimiento de metas.

Se impulsa la participación de todo el personal de la organización para generar sinergias, al utilizar los medios de comunicación interna y externa para difundir permanentemente las estrategias, planes, programas institucionales y, sus resultados, en forma clara, directa y abierta.

### **Uso eficiente de los recursos**

El capital humano y los recursos financieros y materiales utilizados en la organización se deben administrar racionalmente con responsabilidad, efectividad, eficiencia, integridad y transparencia.

### **Respeto al entorno**



Todas las actividades de la Institución deben realizarse conservando y mejorando el medio ambiente, respetando el entorno cultural de las comunidades donde se localizan las Instalaciones del Gobierno Estatal, en armonía con la sociedad para fortalecer un desarrollo sustentable.

### **Integridad, Transparencia y Honestidad**

La DIJ debe estar comprometida con la dignificación de la gestión pública y de sus servidores, como elemento fundamental de la democracia, mediante el apego a principios de integridad y transparencia. Es deber de los servidores públicos dirigir su conducta a principios de integridad, los cuales suponen actuar con honestidad y privilegiar la verdad.

Así mismo, el servidor público debe garantizar el acceso a la información gubernamental que tenga carácter público y hacer un uso abierto, honesto, racional y eficiente de los recursos públicos, mostrando claramente las razones y los resultados de sus decisiones y acciones.

### **Mediciones**

Es necesario determinar el grado de satisfacción de los ciudadanos, así como de los servidores públicos con el firme propósito de mejorar continuamente los procesos y resultados, identificando los puntos de control y los factores críticos de éxito que permitan cumplir cabalmente sus expectativas y requisitos.

Para determinar los avances del Modelo de Atención para la DIJ, y su efectividad en el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos, deben definirse e implantarse sistemas de medición de desempeño, efectividad, eficiencia y ahorro en la ejecución de los procesos y, en la prestación de los servicios que se proporcionan a los ciudadanos, de acuerdo a sus requerimientos. Esto se logrará a través de los siguientes Indicadores:

1. INDICADORES DE DESEMPEÑO, que muestren el comportamiento de los procesos.
2. INDICADORES DE EFECTIVIDAD, para medir el funcionamiento de los sistemas de acuerdo con su diseño y los resultados esperados.



3. INDICADORES DE EFICIENCIA, para medir el aprovechamiento de los recursos utilizados para alcanzar los objetivos de los sistemas, así como los ahorros logrados.

### **Mejora continua**

Es importante que todos los servidores públicos aporten sus conocimientos, habilidades y experiencia en los procesos, a través de propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor, los productos y servicios y, que conozcan e identifiquen el papel que desempeñan en el proceso productivo de su Dependencia o Entidad, por lo que se deben identificar, definir y priorizar los procesos de mayor impacto, de acuerdo a las atribuciones otorgadas por su marco jurídico vigente y, las necesidades expectativas, quejas y denuncias de los ciudadanos. Definiendo claramente en cada área a los propietarios de los procesos y, en sus respectivos tramos de control y facilitando la formación de equipos de trabajo que genere un impacto positivo en las cadenas de valor para cada servicio. Cada eslabón de la cadena corresponde a un proceso.

Los principios anteriores son los elementos que soportan y orientan los esfuerzos de Mejora Continua, Innovación, Competitividad, Integridad, Transparencia y Profesionalismo los servicios que la DIJ brinda a sus clientes y ciudadanos, sin embargo, la estrategia de implantación efectiva de un modelo de atención a los requerimientos del ciudadano, requiere de la alineación de los planes, proyectos y acciones a las metas y prioridades nacionales, marco legal y, propósitos institucionales dirigidos a obtener resultados a corto, mediano y largo plazo.

### **Pensamiento sistémico**

El pensamiento sistémico busca además entender las complejas interacciones sociales creadas por las relaciones humanas, los equipos de trabajo, las comunidades internas y la cultura organizacional con los sistemas de trabajo.

El pensamiento sistémico implica entender a la Entidad como un ente dinámico que continuamente recibe retroalimentación del interior y del exterior, creándose ciclos de reforzamiento positivos y negativos que afectan su



desempeño y su comportamiento y las relaciones de causa – efecto en las Entidades no son ni lineales, ni proporcionales, ni inmediatas, en tiempo y espacio, lo anterior crea complejidad que dificulta la comprensión del comportamiento de una organización si no se utiliza un enfoque sistémico.

### **Valores de Calidad**

Son los comportamientos que distinguen a los servidores públicos y les permiten actuar con integridad y transparencia para dignificar la función pública, agregar valor a cada proceso que se realiza para satisfacer las necesidades y requisitos de los ciudadanos que demandan servicios de calidad.

### **Valoración del Servicio**

Es la actitud entusiasta de los servidores públicos para cumplir sus funciones con oportunidad, cortesía y esmero, comprometidos con la misión de su entidad y, así manifestar su mística de trabajo en un servicio oportuno, completo y confiable.

### **Trabajo en equipo**

Es la estructura organizacional que permite la colaboración de todo el personal en la operación diaria y mejorar los procesos y sistemas de manera sinérgica con el fin de alcanzar las metas de Mejora Continua, Innovación y Competitividad. (Alles Martha .2007)



### **CAPITULO III**

#### **OBJETIVO GENERAL**

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**



### **OBJETIVO GENERAL:**

Identificar las causas que producen la no divulgación de las tareas realizadas por la Dirección de Informática Jurídica de la Fiscalía de Estado del Gobierno de la Provincia de Córdoba.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

1. Identificar los responsables formales e informales de la divulgación de la legislación provincial.
2. Conocer la opinión /imagen que tienen los beneficiarios del servicio.
3. Conocer la visión de los mandos superiores sobre el servicio.
4. Conocer la visión de los empleados de distintas jerarquías sobre el servicio.
5. Proponer proyectos y acciones en base a los problemas identificados.



## **CAPITULO IV**

### **HIPOTESIS**

### **MARCO METODOLOGICO**



## HIPOTESIS

Se observa a través del análisis de los datos ut supra presentado, que respecto a los procedimientos y la tarea propiamente dicha, todo se estima de acuerdo a la normativa vigente y a la metodología obligatoria predeterminada en la función que cumple de manera integral la DIJ.

Por lo expresado, redefinir la DIJ implica una serie de cambios de gran significación para el servicio:

En primer lugar, si la función de la DIJ, no solo apunta al cumplimiento estricto de la ley como prestadora de servicios, debe centrar su objetivo hacia el resultado final de su actividad, este arduo trabajo puede trascender generando confianza al impulsar la cultura de los servicios, trabajando el marketing interno fortaleciendo al capital humano para que apoye nuevos caminos, difundiendo su gestión, logrando de esta manera el impacto en la ciudadanía y su satisfacción por el bien recibido, en beneficio de la imagen de la DIJ.

En segundo lugar permitir que los empleados conciban su trabajo de tal forma que, de una parte, puedan entenderse a sí mismos como integrantes de un proceso productivo, responsable de la creación de servicios necesarios para el ciudadano y, de otra parte, puedan tomar conciencia que, en la mayoría de las ocasiones, co-producen el servicio, bien con otras unidades, con los destinatarios finales del servicio.

En tercer lugar, requiere de un sistema en el que el trabajo interno de la DIJ tenga mayor flexibilidad y, por tanto, capacidad suficiente para responder más adecuadamente a la misión que se le ha encomendado. La actividad de los empleados y de la DIJ en general pasa de ser un procedimiento rutinario y repetitivo a un trabajo que debe ajustarse constantemente a las demandas variadas del ciudadano concreto.

Es indudable la aceptación desde el planteamiento del presente "proyecto" del capital humano desde su conocimiento explícito o tácito, la utilidad que puede resultar para la Dirección como para las personas involucradas, como su



capacidad para regenerar, es decir, su capacidad de aprender. Dado que en las organizaciones públicas, como lógico sucede en empresas privadas, se debe también trascender el enfoque burocrático que solo consideraba al empleado dentro de las reglas establecidas que lo limitan en su desempeño y, caminar hacia un nuevo marco en su función, donde quiera aumentar su **productividad**, mejorar su **eficacia** y en definitiva mejorar sus **desempeños**, es una propuesta realista que atañe a las tareas propias del funcionario en cuestión.

Esta flexibilidad bien entendida, generando competencias desde los niveles jerárquicos, permitirá obtener los mejores rendimientos al tener en sus manos mayores instrumentos para una gestión más eficaz. De acuerdo con los nuevos criterios que se proponen, se plantea un esquema organizacional a un nivel más desagregado que el de una simple asignación y/o distribución de responsabilidades.

Esto propone establecer pautas generales para optimizar la gestión, en términos de eficiencia y eficacia, compromiso, a partir del conocimiento y el derecho ganado a proponer desde la informalidad sustanciales propuestas, haciendo a su vez de facilitadores y propios creadores de la nueva gestión pública en la DIJ, desmistificando la mirada que actualmente se tiene de la misma, desde el enfoque usuario – ciudadano. (Rodríguez Carranza Martín. 2006).

## **MARCO METODOLOGICO:**

### **1.- Sistemas de Hipótesis**

En la presente Investigación se utilizó la hipótesis sobre ideas que sabemos que físicamente o materialmente son verdaderas, realizando suposiciones sobre algo que es posible de concretar, ya que el resultado del estudio será operacionalmente realizable y en respuesta a una necesidad acerca de la solución del problema.

### **2.- Técnicas de Recolección de la Información**



Para la obtención de la información fue necesario conocer las necesidades que existen en la DIJ (Dirección de Informática Jurídica) y sus Unidades de Trabajo, se hizo uso de los siguientes métodos de investigación:

1.- Entrevistas: La comunicación establecida por el investigador y el sujeto de estudio (funcionarios), a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

2.- Encuestas: Este método fue aplicado para obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias.

Se utilizaron éstos métodos debido a que son los más conocidos, son de fácil aplicación y permiten obtener información concreta y directa de las personas involucradas.

### **3.- Hallazgos Cuantitativos y Cualitativos:**

Mediante la aplicación de las técnicas de recolección de datos, se buscó encontrar factores cualitativos y cuantitativos que hacen a la gestión de los funcionarios de la DIJ, tales como:

#### **3.1.- La motivación intrínseca con respecto al trabajo.**

La importancia de la motivación intrínseca en el trabajo: su relación con la productividad.

#### **3.2.- Los factores del trabajo.**

3.2.1.- Factores Organizacionales: clima organizacional, políticas de la empresa, instalaciones, características estructurales de la organización como tamaño, tecnología, normas de la organización, etc.

3.2.2.- Factores del desempeño: atribuciones internas, sentimientos de competencia y autodeterminación.

3.2.3.- Factores personales: conocimientos y habilidades personales, interés inicial por el trabajo y variables de personalidad, necesidades de crecimiento y desarrollo.

3.2.4.- Características del trabajo.



3.2.5.- Variedad del trabajo.

3.2.6.- Identificación de las tareas laborales del individuo en el servicio final.

3.2.7.- Importancia del trabajo.

3.2.8.- Importancia asignada por la organización.

3.2.9.- Importancia atribuida por el individuo.

3.2.10.- Autonomía

3.2.11.- Retroalimentación del desempeño.

3.2.12.- Retroalimentación proveniente de agentes externos (superiores, supervisión técnica, usuario-ciudadano), que también constituyen una forma de recompensa extrínseca.

3.2.13.- Retroalimentación proveniente del trabajo en sí.

#### **4.- Fuentes Primarias:**

Una vez que se han localizado físicamente las fuentes primarias (la literatura) de interés, se procede a consultarlas. En primer lugar se selecciona aquellas que serán de utilidad para el marco teórico específico y se desechó aquellas que no son de incumbencia al problema. Para ello se utilizó a saber:

4.1.- Los libros, ya que son fuentes primarias que sistematizan en mayor medida la información y profundizan los temas, posteriormente se revisó cuidadosamente la información para desarrollar el Marco Teórico. Al respecto, se tomó nota de los datos completos de identificación de referencia. (Bernal César Augusto.2006)

4.2.- Las siguientes Leyes que son de aplicación total o parcial en la DIJ (Dirección de Informática Jurídica):

**Ley 7854 y su decreto reglamentario N° 782/90.**

**Ley 8803.**

**Ley 8836.**

#### **5.- Forma en que se Analizarán e Interpretarán los Resultados**

Para elaborar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las preguntas realizadas al personal de la DIJ a través de la encuesta y las preguntas realizadas al director por medio de la entrevista, se desarrolló el siguiente procedimiento:

- Preguntas



Las preguntas elaboradas para el Cuestionario, el cual va dirigido al personal serán de forma cerrada y con respuestas simples y las preguntas que se realizarán por medio de la entrevista serán de forma abierta para conocer la opinión de la Dirección.

- Objetivo

La meta o finalidad de lo que se pretende alcanzar mediante la investigación, de ésta manera se podrá obtener una mayor claridad de lo que se está investigando.

- Cuadro de Resultados

Por medio de este cuadro se mostrará la información recopilada de las Encuestas para crear así una asimilación con los resultados obtenidos en la investigación.

- Interpretación

Esta será la forma mediante la cual se procurará expresar y plantear de forma clara la información obtenida por medio de la investigación.



**CAPITULO V**  
**MEDIDA DE INTERVENCION**  
**HERRAMIENTAS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN PARA LA DIVULGACIÓN**  
**DEL SERVICIO E INCORPORACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA**  
**MEJORA CONTINUA**



## INTRODUCCIÓN

Redefinir la administración pública como prestadora de servicios, implica una serie de cambios de gran significación, por ello se pretende en el presente trabajo lograr una Dirección receptiva, es decir, una administración con capacidad de respuesta a la evolución de la demanda, dirigida fundamentalmente a la prestación de servicios y preocupada por el interés de la población usuaria y no usuaria de la tarea que se desarrolla en la DIJ (Dirección de Informática Jurídica).

Como consecuencia es necesario plantear procesos específicos que sustenten el cambio y la estrategia organizativa que se derivan de ellos, y que ha de permitir la transformación que se requiere más efectiva y eficaz. (Burin y Levin. 1995)

Para el diseño de la Medida de Intervención se sugieren etapas relevantes de aplicación: graduales y continuas, cuyo orden se establece a los efectos de una mejor comprensión por las partes intervinientes y como punto de partida hacia un cambio efectivo. Las Etapas a desarrollar a saber son:

- I. Compromiso de la Dirección y la preparación para el cambio.
- II. Papel de los empleados en la entrega y divulgación del servicio.
- III. Marketing de los Servicios Públicos. Divulgación.

## JUSTIFICACIONES DE PERTINENCIA

### I.- COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN Y LA PREPARACIÓN PARA EL CAMBIO

El comportamiento organizacional está compuesto por una serie de elementos tanto internos como externos a la organización. El comportamiento de los directivos se retroalimentan con el de los colaboradores, y viceversa. Esto ocurre considerando los roles tanto del directivo como el de los funcionarios.



Una condición importante para dirigir este comportamiento es el compromiso de la Dirección, responsable final de la DIJ, con lo que significa iniciar una ruta hacia la calidad. Este compromiso debe ser visible y manifiesto a través de un liderazgo efectivo y real, dispuesto a invertir no solo tiempo dedicado a la implementación y al aprendizaje, sino la búsqueda de los recursos necesarios.

Otro aspecto que se debe considerar es esperar resultados de forma holística y, principalmente, aprender a llevar el proceso de cambio.

El proceso de cambio es la etapa donde se darán los lineamientos generales, se nominarán a los responsables de llevar a cabo las medidas, y de sensibilizar a las Unidades de Trabajo que participan asumiendo de esta manera el compromiso con el objetivo propuesto.

## **II.- PAPEL DE LOS EMPLEADOS EN LA ENTREGA Y DIVULGACIÓN DEL SERVICIO**

Las acciones que serán desarrolladas en el proceso de cambio dependerán fuertemente de la realidad y madurez de las personas que integran la dirección. Es por ello que se requiere para la presente etapa la preparación y transformación, donde se integre efectivamente al personal a través de la Cultura de los servicios, llegando a un aprendizaje pleno de los factores que influyen en las expectativas del Usuario- Servicio.

La asociación del Marketing Interno será también parte de las actividades de comunicación que a su vez se encargará de promocionar los valores, la identidad, la imagen de la dirección entre sus propios empleados, estas acciones deberán ser parte de la política de comunicación interna de la dirección; el objetivo es que el recurso humano se identifique mejor con los servicios que la dirección ofrece a los usuarios, con su filosofía y valores, mejorando así su motivación y fidelidad.

## **III. - MARKETING DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS – DIVULGACIÓN**



El Marketing Público se propone a partir del hecho que el objetivo del mismo es conseguir una mayor cercanía entre la DIJ y los ciudadanos usuarios.

Dentro del ámbito general del Marketing Público está adquiriendo especial importancia aquello que se denomina Marketing de los Servicios Públicos, es decir el Marketing aplicado a las actuaciones que realizan las instituciones oficiales y que inciden, directamente, en la mejora de la calidad de vida de la población.

Por otro parte, suele ser frecuente en el campo de la gestión pública que los logros conseguidos por la DIJ no son valorados en su justa medida por los ciudadanos, por desconocimiento y por una percepción negativa de los mismos.

Esta infravaloración se podrá solucionar, en gran parte, a través de determinadas actividades que permitan acercar el producto "Servicio Público" al cliente-ciudadano. A este conjunto de estrategias y políticas nos referiremos cuando desarrollemos las Estrategias del Marketing de los Servicios Públicos.\*1

\*1 Fuente: Javier Barranco Saiz - Licenciado en Ciencias Físicas y en Gestión Comercial y Marketing (ESIC), Master en Recursos Humanos.



## **CAPITULO VI**

### **DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

#### **ETAPAS I – II - III**



**ETAPA I**

**COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN Y LA PREPARACIÓN PARA EL  
CAMBIO**



## 1. Afianzamiento de la misión

“Los buenos administradores están alerta a las cambiantes necesidades y deseos de los usuarios, a la insatisfacción o desconocimiento de los servicios actuales, a las nuevas tecnologías, a las cambiantes condiciones del contexto, esto permite tener juicios a cerca de los caminos a seguir”. Davenport, T.H. y Prusak, L. (2001, p 62)

Un directivo líder analiza todas las oportunidades, evalúa los riesgos y prospecciones y toma decisiones para que su dirección tenga un éxito sostenido. Ahora una *Misión bien seleccionada preparará a la DIJ para el futuro.*

### Misión de DIJ

**La Dirección de Informática Jurídica tiene por finalidad realizar el relevamiento, análisis documental, clasificación, indización y ordenamiento pre informático de la legislación y la jurisprudencia administrativa provincial, para su incorporación a las bases de datos jurídicas y brindar un servicio de consulta y divulgación del dato jurídico global con textos actualizados, destinado a la Administración Pública, organismos públicos, semipúblicos y privados, y público en general. \*2**

La misión de una organización expresa el fin último o la razón de ser, de la unidad en su conjunto, de cada uno de los sectores que la componen y de cada uno de los puestos de trabajo. La manera de formular y comunicar la declaración de misión a los directivos y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez de la misión en sí. Es necesario repetirlas continuamente de manera convincente, esto tiene el poder de hacer que las cabezas giren hacia la dirección propuesta y que empiece una nueva marcha de la organización.

\*2 Ley Orgánica de Fiscalía de Estado N° 7854 - Decreto N° 782/90



Cuando ocurre esto no se ha terminado la tarea, sí se ha concluido con éxito un primer paso.

### **¿Qué papel juega la comunicación interna en todo esto?**

La comunicación interna tiene un rol central en este proceso, ya que su esfera de influencia abarca tanto la visión como la cultura de la dirección. La primera debe difundirla y la segunda debe comunicarla y desarrollarla en conjunto con la línea ejecutiva. En este sentido, lo más aconsejable es que se conforme un equipo de trabajo para delinear los valores colectivos, el cual debiera integrarse por los directivos, jefaturas o referentes en todos sus niveles.

Posteriormente, será básico que el directivo a cargo de la DIJ diseñe, planifique e implemente un programa específico para comunicar la visión, misión y valores al resto de la dirección. <sup>\*3</sup>

En este contexto, se propone que el programa incluya cuatro pilares fundamentales:

- Capacitación a directivos y jefes o referentes, en habilidades de comunicación.
- Encuentros de comunicación de las jefaturas con sus equipos, para transmitir la visión, misión y valores.
- Campaña de marketing interno gráfica y digital.
- Medición del programa, a través de focusgroup o encuestas.

## **2.- Gestión del Capital Humano**

Antes de lograr que las personas realicen los trabajos con calidad, celeridad, compromiso, creatividad, etc. debemos lograr todo esto en las personas que realizan el trabajo.

<sup>\*3</sup> Adaptado de: La información como recurso estratégico, por Gil, E. (2005).



La gestión en la DIJ, no puede concebirse sin una nueva visión del papel de las personas y de los roles de dirección; es más el grado de la eficacia de cualquier propuesta que surja en el futuro estará en relación directa con la intensidad de la voluntad de los empleados, en participar en la transformación del trabajo que pueda significar la implementación de nuevos modelos de Gestión.

Entonces, para conseguir que haya cooperación, entre otros factores claves, es necesario que los empleados perciban cómo ellos contribuyen con su trabajo a la Calidad de la DIJ, y en el contexto organizativo donde se desenvuelven, de ese modo estarán en disposición de dar lo mejor de sus conocimientos a las actividades que se realicen.

Para ello, a su vez, las personas tienen que sentirse respetadas y valoradas en la contribución que realizan, se debe prestar atención al reconocimiento, confianza, empatía y comunicación desde la dirección hacia los empleados.

Por lo tanto, debemos tender a una Nueva Dirección alineada a estos Nuevos Valores, para conseguir mejores rendimientos y Resultados de las personas en particular y de la dirección en general a través de formación de habilidades y gestión de competencias. (Procesos esbozados en la Etapa II Papel de los empleados en la entrega y divulgación del servicio)

El capital humano es el generador (explícito o implícito) útil para la organización con capacidad de regenerar el conocimiento, es decir con capacidad de aprender. José María Las Heras (2006)

## **2.1 Propuesta Concreta.**

Si se practica en la DIJ la evaluación de resultados (desempeño), innovándola y mejorando la que actualmente se está utilizando, se estará en mejores condiciones de co-producir el servicio y, si esta se desarrolla habitualmente, será bastante sencilla la implementación de la misma, que entre otras virtudes contribuyen al mejoramiento del rendimiento de los individuos.

Al realizar estas evaluaciones, los colaboradores se mantendrán **motivados** y estarán mucho más preocupados de cumplir con fechas



estipuladas y realizar tareas programadas. Además, permitirá **identificar las debilidades** de las Unidades de Trabajo y así realizar **planes de capacitación adecuados**, que apunten a temas específicos. Alles Martha (2007).

Evaluar el desempeño será también útil para detectar aquellos colaboradores que se destacan por su eficiencia y se puedan realizar **campañas de sucesión exitosas** con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permitirá que la DIJ no dedique ni tiempo ni recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que al realizar sucesiones internas, el funcionario ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la DIJ.

## 2.2 Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios:

- a. Adecuación del individuo al cargo;
- b. Entrenamiento;
- c. Promociones;
- d. Incentivo salarial por buen desempeño;
- e. Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado;
- f. Auto perfeccionamiento del empleado;
- g. Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
- h. Estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos;
- i. Estímulo a la mayor productividad;
- j. Oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
- k. Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- l. Otras decisiones de personal, como transferencias, etc.

Además la evaluación del desempeño permitirá obtener objetivos fundamentales como las condiciones de medición del potencial humano,



convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la DIJ y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros, teniendo en cuenta los objetivos de la DIJ y los individuales. Rodríguez Carranza, Martín. (2006)

### **¿Qué necesita evaluar la DIJ?**

- a. Las cualidades del sujeto (personalidad y comportamiento).
- b. Contribución del sujeto al objetivo o trabajo encomendado.
- c. Potencial de desarrollo.
- d. Conocimiento del trabajo.
- e. Calidad del trabajo.
- f. Relaciones con las personas.
- g. Estabilidad emotiva.
- h. Capacidad de síntesis.
- i. Capacidad analítica.

### **2.3 Beneficios de La Evaluación de Desempeño para la DIJ**

Los principales beneficiarios son el empleado, el jefe, la DIJ, y la comunidad.

#### **2.3.1. Beneficios para el Jefe**

- a. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.
- b. Proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- c. Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento.

#### **2.3.2. Beneficios para el Subordinado**



a. Conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño que la DIJ valora más en sus funcionarios.

b. Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

c. Sabe qué medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta.

d. Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y su autocontrol.

### **2.3.3. Beneficios para la DIJ**

a. Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.

b. Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción.

c. Puede estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

### **2.4 Relación con el resto de los procesos:**

Su influencia es notoria ya que es una manera de relevar información para la toma de decisiones y la evaluación de resultados requeridos por la DIJ.

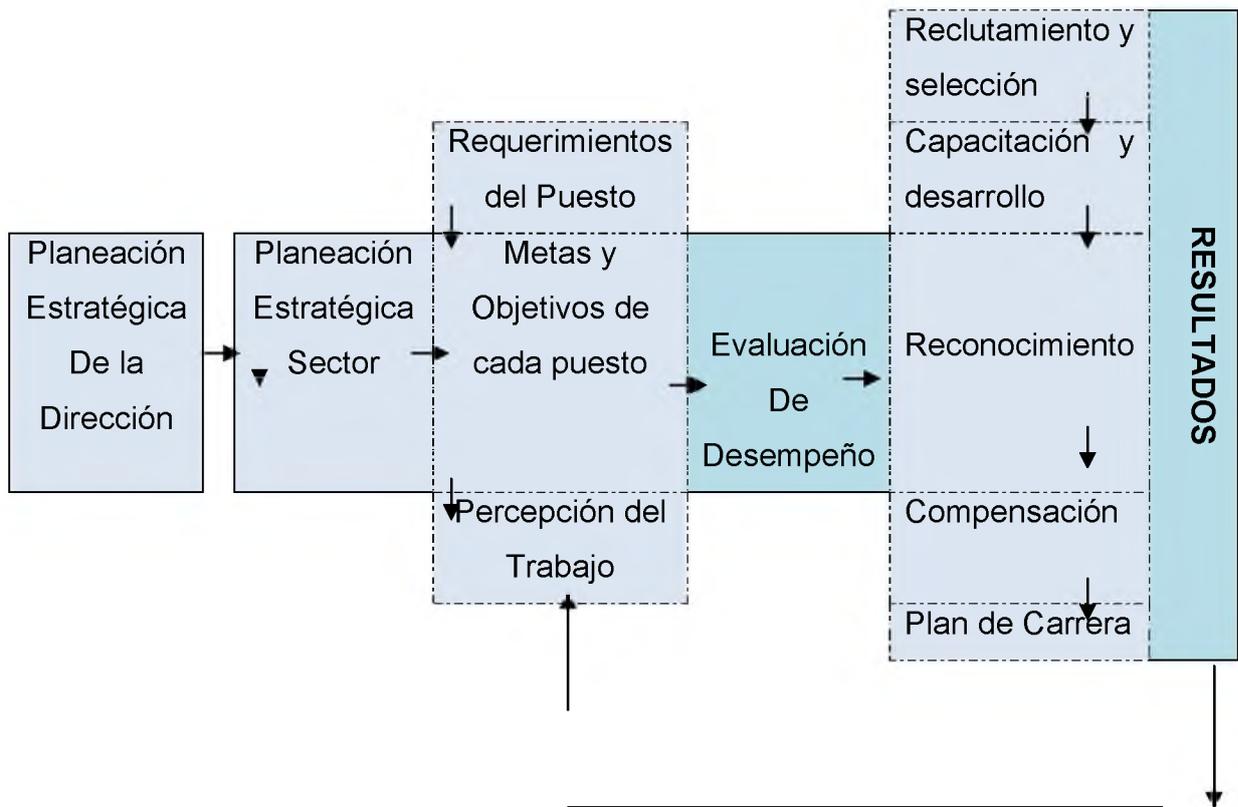


Imagen 1: Fuente Davis y Newstron

## 2.5 Métodos de evaluación del Desempeño

El sistema de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso e investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

Estos sistemas efectivos de evaluación del desempeño se aplicarán a través de:

- Técnicas orientadas a la tarea
- Técnicas orientadas a las personas
- Sistemas de retroalimentación
- Sistemas de mejora del rendimiento



## **2.6 Lineamientos para estructurar la Evaluación del Rendimiento o del Desempeño**

Esta técnica trata de valorar el nivel de eficacia alcanzado por un empleado en su puesto de trabajo. Generalmente esta evaluación se realiza anualmente.

En su forma más habitual, consta de una serie de escalas en las que se describen diversas características a evaluar de los empleados. En ellas se valora, en una graduación que puede ir, por ejemplo, de 0 a 5, aspectos como: cantidad de trabajo, calidad del mismo, colaboración, cumplimiento de normas, etc.

### **2.7 Lineamientos sobre el sistema de evaluación de desempeño:**

1. Resistir a la tentación de integrar un gran sistema de evaluación del desempeño capaz de servir todas las necesidades del director; un sistema grande y rígido puede tener consistencia y uniformidad, pero no presenta valor práctico ni adecuación a la dinámica humana de la DIJ.

2. Permitir varios tipos de retroalimentación al empleado, acerca de su desempeño, y evitar comparaciones, que intenten una apreciación concreta o que imponga una representación artificial en extremo;

3. Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado hacia el desempeño futuro.

### **2.8 Análisis de los Factores Cualitativos de desempeño**

Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, es decir con el diseño del puesto de trabajo, si esto no se cumple, entonces la evaluación carece de validez.

Algo que no podemos olvidar es que cada elemento a evaluar debe tener un criterio de medida siendo esto lo más importante de la evaluación, porque el mismo debe de ser verificable en todo momento. Cuando decimos "criterios de medida" nos referimos a una escala fijada con anterioridad para cada aspecto a evaluar. Con criterios de medida bien definidos se tiende a reducir los errores



de carácter subjetivo del evaluador, que indica la importancia que tiene cada elemento a evaluar, es decir, que peso tiene cada uno en el resultado final de la E.D. \*4

## **2.9 Modelo de Evaluación de Desempeño:**

\*4 Información Adaptada de “Perfeccionamiento de la Calidad de los Servicios” por Agüero Sotomayor W. (2009).



Nombre y Apellido del Evaluado:						
Puesto Actual:						
Periodo Evaluado:						
Evaluador:						
ANALISIS DE LOS FACTORES CUALITATIVOS DE DESEMPEÑO						
INDICADORES ACTITUDINALES – TOTAL DE PUNTOS : 100% Operativos						
Estos indicadores definen el perfil de las personas que conforman y construyen la DIJ todos los días. Ellos nos ayudaran a conducir nuestros esfuerzos hacia nuestro objetivo “tener una dirección eficiente y eficaz”. Para lo cual debemos trabajar BIEN, ORDENADA Y RAPIDAMENTE, CON UN BAJO NIVEL DE ERROR.						
Factor General	DEFINICION	E	D	C	B	A
<b>Responsabilidad por resultados en términos de calidad y cantidad.</b>	Implica eficiencia, eficacia y productividad. Exige volumen de trabajo, profundidad, precisión, rapidez y esfuerzo orientado hacia la mejora continua.	0	0	20	30	50
<b>Compromiso</b>	Sentirse protagonista activo en la organización a la que pertenece. Es sentirse orgulloso de representar a la DIJ.					
<b>Trabajo en equipo / Colaboración</b>	Desarrollar métodos de trabajo conjunto, acordando objetivos y metas, administrando correctamente las relaciones Interpersonales.					
<b>Calidad de atención al cliente Interno y Externo</b>	Es responder en forma activa y sensible a las necesidades y expectativas de los demás.					
<b>Iniciativa</b>	Es mantener una actitud permanente de servicio y mejora continua, llevándola a cabo sin necesidad de requerimientos previos y/o motivación externa.					
<b>Comunicación</b>	Es la capacidad para mantener una comunicación clara, precisa y oportuna, tanto escrita como oral, a todo nivel.					
<b>Integridad, honestidad y responsabilidad. Conocimiento y</b>	Es la capacidad para actuar como una persona responsable y disciplinada. Acepta las normas adaptándose a ellas sin					



<b>respeto de normas, procesos y procedimientos</b>	demasiada dificultad. Cumple con los procesos y procedimientos determinados por la empresa.					
<b>Planificación y organización</b>	Es la capacidad para fijar objetivos que se persiguen de manera clara y específica.					
<b>Flexibilidad</b>	Demostrar rápida adaptación a los cambios, facilitando su implementación					
<b>Imagen y orden</b>	Mantener en óptimas condiciones la higiene y orden personal y director en donde se desempeña.					
	<b>Puntaje Asignado Total</b>					
	<b>Puntaje Alcanzado</b>					
Normas mínimas C	Se resta un punto por cada vez que se transgrede cualquier norma C					
	<b>PUNTAJE TOTAL OBTENIDO</b>					
<b>FIRMA DEL ENCUESTADOR</b>						

Imagen 2: Fuente Agüero Sotomayor W.

### 3. Uso de la Información por parte de la Dirección

Se destaca que la Información siempre y cuando este actualizada y provenga de una fuente veraz, será una herramienta útil para la toma de decisiones, en este camino la Dirección actúa de manera satisfactoria ya que de ella depende la satisfacción del cliente interno y sobre todo externo.

En este punto tomaremos la información sobre las expectativas del usuario, ya que sus resultados se emplearán para perfeccionar el servicio. Posteriormente la información debe transformarse en acción para la DIJ. Marshall, F., G. (2006, 24 de mayo).

#### 3.1 Comunicación Ascendente



Esta permite conocer las expectativas del usuario, y entre sus objetivos destacaremos:

- Obtener información directa de los usuarios.
- Mejorar el servicio internamente.
- Obtener información de los empleados sobre las reacciones de los clientes.

### 3.2 Programa de comunicación ascendente. Navarro, E. (2002).

Orden	Investigación	Objetivo
1	Visita de directivos a usuarios	Obtener información. Dar imagen a la DIJ
2	Reuniones de Directivos con clientes	Obtener información. Dar imagen a la DIJ
3	Investigación por intermediarios	Obtener información. Dar imagen a la DIJ
4	Encuestas Internas con empleados de la DIJ	Obtener información. Dar imagen a la DIJ
5	Reuniones con empleados	Obtener información
6	Sugerencias de empleados	Mejorar el servicio

### 4. Acelerar la entrega del servicio

Se necesita que los empleados cuenten con voluntad y capacidad para dar el servicio y que, además estén motivados con mentalidad de servicio y orientación al usuario. \*5

Las estrategias a aplicar por la Dirección se enfocan alrededor de cuatro temas básicos:

- Contar con las personas adecuadas en cada Unidad de Trabajo.
- Desarrollarlas para que interpreten la calidad del servicio.
- Proporcionar apoyo. (Coaching, capacitación, etc.)
- Retener las competencias del empleado.

\*5 Información Adaptada: Las Tics, la información estratégica y la toma de decisiones, García, L. (2006, 4 de julio).



Imagen 3: Fuente García L. - Las Tics.



## ETAPA II

### PAPEL DE LOS EMPLEADOS EN LA ENTREGA Y DIVULGACIÓN DEL SERVICIO



Los empleados del servicio son los que ocupan las primeras líneas, como empleados de contacto (externo e interno) ya que operan en la frontera de la Dirección, por ello establecen un vínculo entre usuario-ambiente-operaciones internas.

Su función es primordial para entender, filtrar e interpretar la información externa. Están sometidos a una gran presión. Estos puestos requieren de un alto nivel emocional y habilidad para el manejo de conflictos.

### **1. Calidad Productiva y publicidad**

Los empleados de primera línea son aquellos que combinan la calidad y la cantidad de sus tareas y la tecnología ayuda a realizar técnicas básicas, con lo que se dispone de más tiempo para la interacción del usuario. El mismo personal forma parte de las operaciones y del resultado del servicio. Este cambio de papel requerirá que los empleados sean productores y vendedores del servicio. Andrés Ferrando, José María (2008)

La DIJ, deberá instruir a sus empleados, ya que requieren de entrenamiento, autoridad y apoyo de la Dirección.

### **2. La perspectiva del empleado**

Es importante comprender el punto de vista del empleado, cuando los usuarios se comportan desconsideradamente, o cuando desconocen el servicio, ya que ocasionan conflictos. Mejorar las condiciones de trabajo, promueve la comunicación interna y campañas que motivan a los empleados a establecer acciones que aseguren que entienden cuál es su rol profesional. Además se puede aplicar programas de liderazgo, convenciones de motivación, evaluaciones de desempeño (ya sugerida), incentivos, entre otros, que promueven la mejora continua. Cabrera, José (2009)

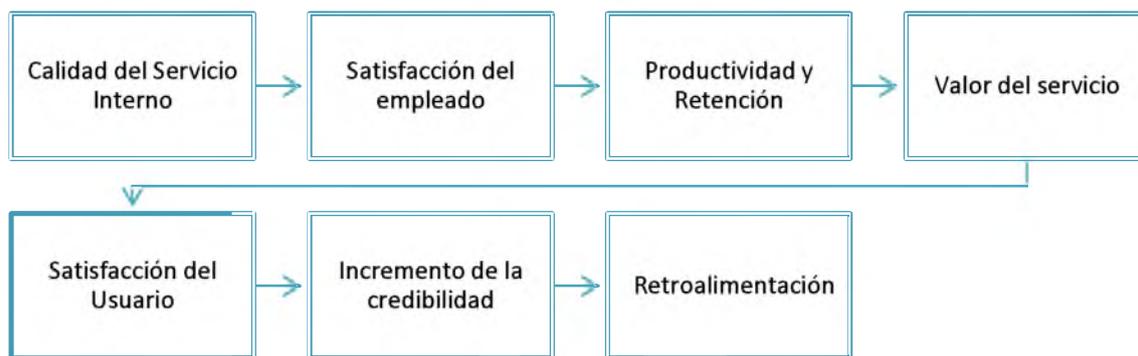


Imagen 4: Fuente José Cabrera

### 3. Cultura de los servicios

La DIJ deberá medir y evaluar su actividad en función de lo que ofrece al ciudadano de cómo responde a sus expectativas y demandas.

Como expresa Rodríguez Carranza a cerca de la calidad en la Administración Pública: “En este caso la Cultura es un factor multidimensional que se comparte y transmite en las generaciones de funcionarios. En este caso es de suma importancia en el marketing de los servicios ya que afecta a la forma de usar y evaluar al mismo, también influye en la forma que los empleados interactúan con el usuario”.

### 4.-Propuesta concreta.

#### 4.1. Enfoque Metodológico Propuesto

La cultura es sin dudas uno de los aspectos que todos los administradores buscan consolidar en sus organizaciones. MBA Luis Fernando Chavarría Alvarado (2008), Satisfacción y servicio al cliente. De hecho es de las interrogantes más importantes al momento de evaluar el cambio que se quiere generar en la DIJ: ¿cómo logramos consolidar una cultura de servicio en nuestra Dirección?

En este sentido para que exista una cultura, el grupo que conforman las distintas Unidades de Trabajo de la DIJ deben compartir esos supuestos (creencias y valores). Y es aquí donde el tema de cultura tiene que ver con



servicio. Ya que para que los colaboradores tengan una cultura de servicio al usuario deben compartir valores comunes que vayan en esa dirección.

Los valores deben ser definidos por la Dirección en función de su misión. Sin embargo existen valores que podríamos llamar “universales”, ya que pueden ser aplicados en este tipo de organización, veamos cuales pueden ser:

- a. Tolerancia: capacidad de respetar y sobrellevar todo tipo de situación.
- b. Cortesía: utilizar normas de urbanidad y de buenas maneras.
- c. Honradez: dar y recibir lo justo, conforme la ética y la convivencia.
- d. Empatía: destreza en entender y saber escuchar al cliente.
- e. Comunicación: habilidad de establecer diálogos asertivos.

El paso siguiente tiene que ver con la forma en cómo los colaboradores adoptarán dichos valores. Para ello será prudente definir algunos puntos relacionados a este tema:

a.- El área de Recursos Humanos o en su defecto la Dirección de la DIJ deberán velar por trabajar con base en los valores. Esto significa trabajar no solo con el personal de planta sino cuando se requiera de la contratación de nuevos trabajadores y desarrollarse con base en este enfoque. Si se logra contratar personal con valores similares a los valores que la cultura desea implementar; el trabajo está hecho en más de un cincuenta por ciento.

b.- En caso de transformar la cultura hacia los nuevos valores, la DIJ deberán sopesar el proceso que seguirán.

c.- La DIJ deberá emprender programas de capacitación y formación en valores. Los talleres prácticos y vivenciales buscarán lograr los resultados deseados. Ayuda mucho en esto definir a priori las conductas esperadas para cada uno de los valores y con base en ello diseñar las estrategias de formación en valores.

d.- Algunas estrategias sugeridas son:

1. Crear material de ayuda, tal como revistas o librillos, por medio de los cuales se vivencien experiencias en valores que la dirección desea reflejar.
2. Crear murales de valores, por medio de pizarras donde se coloquen informaciones sobre valores.



3. Aprovechar actividades de extensión empresarial en comunidades, por medio de las cuales los trabajadores se sensibilicen en valores.

4. Desarrollar jornadas de formación en valores. Por medio de talleres y seminarios sobre el tema.

Nunca es tarde para iniciar los procesos de mejora en la calidad del servicio.

## **5.- Capacitación en Marketing Interno**

La capacitación y formación de los empleados de la DIJ está orientada al desarrollo de sus capacidades, destrezas, habilidades, valores y competencias fundamentales, con miras a propiciar su eficacia personal, grupal y organizacional, de manera que se posibilite el desarrollo profesional de los empleados y el mejoramiento en la prestación de los servicios.

Dentro de la política que establezca la DIJ y las unidades de personal formularán los planes y programas de capacitación para lograr esos objetivos, en concordancia con las normas establecidas y teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño.

Es una nueva concepción de lo que supone la gestión del denominado Capital Humano de la DIJ, basada en la motivación y la participación de toda la inteligencia existente, independientemente del nivel jerárquico que tenga ya que, en muchas ocasiones, suele ser consecuencia de circunstancias ajenas a la preparación y profesionalidad de la persona.

Esto implica que, en el actual panorama y ante cualquier estrategia o reorganización que desee efectuar, la DIJ deberá convencer y contar con la aquiescencia y participación de toda la fuerza laboral, desde los directivos a los administrativos, si es que quiere evitar fracasos posteriores. \*<sup>6</sup>

Se puede considerar el marketing interno como un elemento auxiliar para el desarrollo de la estrategia social de las Unidades de Trabajo en tal sentido dado el equilibrio social que la DIJ busca promover.

\*<sup>6</sup> Información Adaptada: Diseño de un Sistema de Información Gerencial - -



**a. Programa concreto de capacitación <sup>\*7</sup>**

Módulo I: Marketing Interno. Elementos Básicos.

Módulo II: Factores que influyen en las expectativas del usuario. Calidad del Servicio.

Módulo III: Cultura de los servicios

\*7 Información Adaptada: Thomsen, E. (2002). OLAP Solutions: Building Multidimensional Information Systems.  
Traducción español 2006



**MODULO I**  
**MARKETING INTERNO**



## Clase 1: Marketing Interno

Para conseguir una buena atención al usuario que logre su satisfacción es precisa la motivación y el entrenamiento adecuado del personal. Es especialmente importante la atención al usuario en los servicios donde se produce la interacción con los mismos.

La dirección deberá desarrollar el marketing interno para lograr que los empleados logren la satisfacción del ciudadano. Para lograrlo es preciso implantar una serie de principios:

A) **El personal de la DIJ es el primer mercado a atender.** La dirección debe ser consciente de la importancia de los empleados.

B) **El personal debe prestar servicios adicionales.** La satisfacción del usuario puede exigir la prestación de servicios adicionales adaptados al mismo.

C) **La necesidad de la formación.** Cada día es más necesaria la formación de los empleados que están en contacto con el usuario para que puedan asesorarlo, proporcionar servicios adicionales y realizar los procesos de forma rápida y sin errores.

D) **La comunicación Interna.** El proceso de comunicación interna es vital para disponer de la información que permita atender a los usuarios y motivar a los empleados.

E) **La capacidad de comunicación y trato con los usuarios.** Un aspecto a fomentar es la capacidad de comunicación y el trato amable con los usuarios.

F) **El empleado debe contar con medios.** Este es un aspecto fundamental para que el empleado pueda proporcionar un buen servicio. Información y medios son los que permiten que directamente el empleado que se relaciona con los usuarios para que pueda resolver de forma rápida muchas cuestiones sin tener que pasar el tema a un nivel superior.



## Clase 2: Principios Organizativos. Reingeniería. Factores del Éxito

### **Principios Organizativos**

Estos principios además se relacionan con la calidad del servicio y la satisfacción del usuario. Este importante estudio identifica los siguientes principios organizativos:

1.- **Identificar objetivos estratégicos.** Una dirección de éxito tiene mejor identificados los objetivos a largo plazo. Una visión a largo plazo es parte del secreto de muchas instituciones de éxito.

2.- **Eliminar actividades.** Simplificar los procesos es fundamental para reducir costes y para dar un servicio más rápido.

3.- **Equipos multidisciplinarios.** El desarrollo de actividades complejas puede exigir de varios especialistas. Pero se responde más rápido a los requerimientos de los consumidores cuando los especialistas se organizan en equipos de trabajo. (Las Unidades de Trabajo de la DIJ)

4.- **Dar a los empleados autoridad, Información y medios.** Los empleados que están en contacto con los usuarios tienen que disponer de autoridad, información y medios para atenderlos. Por ejemplo si el empleado que atiende dispone de la autoridad, información y medios para conceder ciertas respuestas, no será necesario que el usuario espere la autorización de una instancia superior.

5.- **Diseñar los sistemas de remuneración, evaluación y formación en función de la satisfacción del usuario.** La gestión de los empleados debe estar orientada a la satisfacción del usuario.



### Clase 3: Las Expectativas y las Percepciones

#### Las Expectativas

Ya hemos comentado anteriormente que la fidelidad de los usuarios depende fundamentalmente de la satisfacción de los mismos. Gestión de la Calidad en el Sector Público, Rodríguez Carranza, Martín (2006). Y como esa satisfacción se relaciona con las expectativas. La satisfacción se relaciona con lo que los consumidores esperan antes de la prestación del servicio y lo que perciben después de que su necesidad fue cubierta. En relación a las expectativas podemos distinguir:

- 1.- **Servicio adecuado.** Es el nivel estándar que el usuario considera apropiado.
- 2.- **Esperado.** El servicio esperado es como supone que será un cierto servicio antes de recibirlo.
- 3.- **Deseado.** El servicio deseado es el ideal para un cierto usuario.

En cierto modo el servicio adecuado marca un mínimo que el consumidor desea recibir. El servicio esperado se corresponde con sus expectativas realistas sobre un servicio concreto.

El servicio deseado lo constituye aquel que incorpora las preferencias concretas del usuario en relación a un cierto tipo de servicio.



#### **Clase 4: El Servicio deseado**

##### **Factores que afectan el Servicio Deseado**

El servicio deseado, las expectativas respecto a las preferencias de un usuario concreto depende fundamentalmente de:

1.- **Las necesidades personales.** Son las necesidades concretas las que conformarán unos ciertos deseos y por tanto las preferencias del usuario con respecto a un servicio concreto.

2.- **Las influencias Personales.** Influido por los comentarios de otras personas o por las propias experiencias personales. Las propias experiencias vividas y la información facilitada por otros nos influye en el servicio que deseamos.

**Las experiencias previas, la información y las promesas recibidas afectan tanto al servicio esperado como al deseado.**



## **Clase 5: El Servicio Esperado**

### **Factores que afectan el servicio esperado**

El servicio que el usuario cree que recibirá depende fundamentalmente de varios factores:

1.- **Intensificadores Transitorios.** Son los factores que hacen a los usuarios temporalmente muy sensibles al servicio. Cuando tiene prisa por ejemplo su percepción es distinta.

2.- **Alternativas Percibidas.** Lo que espera el consumidor depende del nivel de los diferentes competidores que constituyen alternativas. Si el ciudadano conoce muchas instituciones donde realiza normalmente sus trámites y que prestan un excelente servicio, sus expectativas respecto al servicio de uno concreto serán más elevadas.

3.- **Factores situacionales.** En ocasiones aparecen factores que a juicio del usuario el productor de los servicios no puede controlar.

4.- **La comunicación de las instituciones.** Lo que la dirección promete mediante la publicidad, los avisos o sus comunicados crean unas ciertas expectativas en los ciudadanos.



## **Clase 6: Las Percepciones**

Para el marketing la verdad son las percepciones. Lo que está en el cerebro de los consumidores. Aunque el servicio y atención de la Administración Pública según los análisis de la Dependencia Central sea de calidad, si los usuarios piensan o tienen incorporado el concepto de burocracia mal concebido, jugaran con ese factor continuamente, de esa posición debemos partir.

La satisfacción del usuario no deriva necesariamente de las características técnicas del servicio. Una parte de lo que piensa el consumidor puede proceder de las características intrínsecas del mismo. Pero la imagen de la marca que se encuentra en el cerebro de los consumidores es un todo organizado que se conforma con percepciones subjetivas, algunas de las cuales tiene su fundamento en la características físicas o reales de los servicios. Mientras que muchas de las ideas que el usuario tiene sobre los servicios no tienen una base en propiedades reales del mismo. Lo importante son las percepciones de los usuarios, estos a partir de unos pocos datos se forman una imagen del resultado de un servicio. Es preciso gestionar los distintos elementos que van a influir entonces en sus percepciones.

Debemos identificar los atributos más significativos que configuran la percepción del mismo, los usuarios identificaban ciertos aspectos del servicio con los servicios privados. Así que ellos ya tienen esa concepción, se puede jugar en este caso con las metodologías de las empresas y la aplicación de sus técnicas adecuadas a la DIJ.

Las percepciones dependen no sólo de los atributos físicos fundamentales del servicio sino también de atributos psicológicos y sociológicos. Gran parte del comportamiento de compra de ciertos servicios se relacionan con aspectos sociales. Por ejemplo utilizamos cierto coche porque nos proporciona status.

Un aspecto esencial en la percepción es el tiempo. Especialmente en ciertos servicios la percepción se determina en buena medida dependiendo del tiempo de espera para obtener el servicio.



## **MODULO II**

### **FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS EXPECTATIVAS CALIDAD DEL SERVICIO**



## **Clase 1: Calidad en el Servicio**

Cuando hablamos de calidad nos referimos a una medida de la excelencia. La calidad para el marketing adopta la perspectiva del cliente. Por tanto, un servicio de calidad supone ajustarse a las especificaciones de los clientes. Es tanto realidad como expectativas. Para gestionar la calidad debemos mirar con los ojos de los usuarios y preguntarnos:

**Que quiere**

**Cuando**

**Y a que costo**

Es preciso diferenciar la calidad técnica de la calidad desde el punto de vista del marketing. La calidad técnica es la que se puede medir, responde a las especificaciones del servicio que se pretende prestar. La cantidad de Leyes solicitadas y la devolución en tiempo y forma, es una medida de la calidad técnica.

La verdadera dimensión de la calidad es la subjetiva. La gestión de la calidad total se enfoca a la satisfacción del usuario. El usuario de la DIJ no puede saber si su consulta tendrá el mejor trato, así que se guía por pistas de calidad. Buscará información positiva o negativa obtenida de colegas, amigos o usuarios, por la cantidad de tiempo de espera, por la capacidad de respuesta de los empleados. Es una percepción subjetiva de calidad. Davis K y Newstron. (2003)

Es precisa una gestión activa de la calidad percibida por los usuarios. La gestión comienza por identificar los atributos fundamentales que el ciudadano utiliza para valorar o seleccionar. Por ejemplo, la facilidad para ingresar a la página de la DIJ y la celeridad de la respuesta.



## **Clase 2: Deficiencias en la Calidad del Servicio**

**Las deficiencias en la calidad del servicio pueden presentarse en varias etapas:**

- 1.- La dirección evalúa mal las expectativas de los ciudadanos.
- 2.- Las normas de calidad que se incluyen en este estudio no reflejan de modo adecuado las percepciones de la dirección.
- 3.- La puesta en práctica del servicio no responde a las normas de calidad.
- 4.- El servicio recibido no responde a lo prometido por la entidad.

**La valoración de la calidad del servicio por parte de los usuarios se fundamenta en una serie de factores:**

- a) De especial importancia son los aspectos tangibles. Los elementos que el usuario puede sentir y tocar, le sirven de referencia para valorar la calidad del servicio. El aspecto de la oficina, de los empleados, del material escrito que le proporcionan, representan indicadores de calidad para el ciudadano.
- b) Fiabilidad. Ausencia de errores. Recibir el servicio sin errores es un aspecto fundamental en la valoración del servicio.
- c) La atención rápida y responsable.
- d) El dar la sensación al usuario que es importante.
- e) La sensación de seguridad. El usuario que siente que le atiende un profesional que tiene los conocimientos adecuados.
- f) La cortesía del personal y el trato recibido por parte del personal.
- g) Empatía. El identificarse con el usuario y ver a través de los ojos del mismo. Lo que los americanos denominan "ponerse en los zapatos del cliente". La búsqueda de un servicio esmerado que reconozca y comprenda las necesidades del usuario.



### **Clase 3: Expectativas de Calidad**

#### **Expectativas de la calidad**

Cada consumidor tendrá una cierta expectativa relacionada con la calidad del servicio. Esperará por tanto ciertos parámetros de calidad, una cierta característica. Daft R. (2000). Las expectativas de calidad se forman en función de tres elementos fundamentales:

1) Las necesidades personales. Las propias necesidades concretas de un usuario, determinan en buena medida sus expectativas de calidad.

2) La información recibida. La información que tenemos sobre la DIJ procede de numerosas fuentes, amigos, usuarios, medios de comunicación, la propia institución y otras encargadas de la divulgación de los servicios de la repartición. Esa información que hemos recibido de numerosas fuentes condicionan la calidad que esperamos recibir.

3) La experiencia con el servicio. Para muchos clientes que son usuarios habituales de un servicio, es su propia experiencia anterior con el servicio es lo que conforma en mayor medida sus expectativas de calidad, es decir ya tienen una idea acabada o al menos muy personal de lo que buscan.

Las encuestas muestran una serie de parámetros fundamentales para la evaluación por parte de los usuarios de la calidad del servicio de la DIJ.

- **Accesibilidad. Rapidez**
- **Capacidad de respuesta. Profesionalidad.**
- **Conocimientos**
- **Comunicación. Cortesía. Respeto y Amabilidad**
- **Credibilidad. Ausencia de errores**
- **Puntualidad en el envío de la correspondencia**
- **Privacidad**
- **Rapidez en la atención telefónica**
- **Información sobre servicios**
- **Seguridad. Percepción de carencia de riesgos**
- **Aspecto interior y exterior de la oficina**



#### **Clase 4: El Tiempo de Respuesta**

**Uno de los aspectos fundamentales en la satisfacción o insatisfacción de los consumidores es el tiempo de respuesta. El usuario valora de modo distinto el tiempo que tarda en ser atendido dependiendo de la fase del proceso de consumo en la que se encuentre:**

1) En la fase de búsqueda y evaluación la masificación es un indicador de calidad y reduce el riesgo. Consideramos como un indicador positivo el que la DIJ tenga muchos consumidores.

2) La masificación en la fase de consumo suele tener efectos perjudiciales. Nos desagrada la masificación mientras estamos realizando un trámite, consulta o solucionando un problema.

3) En la Fase Postconsumo puede volver a considerarse un indicador de selección acertada el elegir un servicio masificado. Es decir hacemos la evaluación de los resultados a través por ejemplo de encuestas al consumidor.

**Uno de los aspectos esenciales en los servicios es el tiempo de respuesta y cómo se organiza el proceso de atención de los usuarios. Es preciso gestionar el tiempo de espera de los mismos.**



### **Clase 5: Mejora del Servicio**

La fidelización de los clientes requiere un esfuerzo de mejora continua que mantenga una ventaja competitiva. En este caso estamos en presencia de un monopolio puesto que la DIJ, no es una empresa privada por lo tanto irrepetible en el ámbito de la ciudad capital.

De todas maneras podemos afirmar que el tratamiento para el tipo de servicio que se presta, el proceso de mejora comienza por la identificación de los aspectos críticos y de los errores cometidos que disminuyen la calidad. Es preciso mantener la perspectiva del usuario. En los servicios y especialmente en los servicios de la Administración Pública la percepción de calidad por parte de los usuarios se ve fuertemente influida por los tiempos de espera. Entonces la disminución de los tiempos de espera y la gestión de los mismos es un factor fundamental para la mejora del servicio.

Como venimos insistiendo los servicios tienen un gran componente de interacción personal. En el servicio es tan importante el producto que se entrega como el proceso de entrega. Es por tanto esencial la formación y motivación de los empleados y su orientación hacia un servicio excelente



## **Clase 6: Implementación de un Plan de Calidad**

La implantación de un plan de calidad, consiste en un conjunto de principios, métodos y recursos organizados estratégicamente para movilizar a toda la DIJ, con el fin de satisfacer las necesidades del usuario con eficiencia y eficacia. Kotler, P. y Armstrong, G. (1996)

La puesta en práctica del plan de calidad se desarrolla en una serie de etapas e implica la coordinación de numerosas actividades y personas:

1.- **Diagnóstico del problema.** Partimos del análisis de las tareas críticas y de los elementos generadores de errores. Esto nos brindará la situación actual de la DIJ y nos mostrará información actualizada sobre la que se podrá trabajar, analizándola y posteriormente tomar una decisión correcta, o medidas de acción.

2.- **Participación del personal.** Las aportaciones de todos son importantes. Desde la necesaria implicación de la dirección a la participación de todas las Unidades de Trabajo.

3.- **Fijación de Objetivos.** Es preciso definir claramente, de forma precisa y numérica los objetivos. Por ejemplo el tiempo máximo para atender consultas, constituir la norma de aplicación, requisitos necesarios para iniciar una gestión, etc.

4.- **Control y evaluación.** Se establece un sistema de medición para comprobar regularmente el cumplimiento de los objetivos.

Es por tanto, preciso medir regularmente la calidad del servicio, para comprobar el cumplimiento del plan y en su caso tomar medidas correctoras. **El proceso de medición de la calidad del servicio deberá incorporar varios elementos:**

- a) Establecer las principales dimensiones del servicio.
- b) Medir las expectativas
- c) Medir las percepciones del usuario
- d) Evaluar la importancia que los clientes asignan a cada atributo.
- e) Analizar la percepción de los usuarios respecto a otros servicios consultados.



Se trata por tanto, de establecer una lista de los principales atributos que los ciudadanos relacionan con la calidad del servicio y realizar una medición regular. Por ejemplo, identificar varias áreas relacionadas con la **calidad percibida**: El aspecto del establecimiento, la limpieza, el servicio atento, la ausencia de errores en el proceso de servicio.\*<sup>8</sup> Regularmente realizando encuestas a los usuarios para comprobar el cumplimiento de los parámetros de calidad y el grado de satisfacción con el servicio. Por ejemplo, midiendo mediante encuestas telefónicas la satisfacción del usuario en diez atributos concretos:

- a) Cortesía y amabilidad de los empleados.
- b) Los tiempos de espera.
- c) La dedicación del tiempo necesario al usuario.
- d) La disposición por resolver sus problemas.
- e) La eficacia en la resolución de las gestiones.
- f) El asesoramiento que le proporcionan.
- g) La rapidez con que realizan sus encargos.
- h) La claridad de las explicaciones que le dispensan.
- i) El trato personalizado que le dispensan.
- j) La respuesta a sus quejas.

Generalmente las instituciones y todas las organizaciones han suministrado a todos sus empleados un Manual de Estilo o Manual de Buenas Prácticas que implican, los criterios generales de atención al usuario y las normas de excelencia exigibles a toda la plantilla. Este documento establece las normas de atención al público en los distintos escenarios: desde la atención telefónica o la solución de quejas y reclamaciones, hasta la gestión de la imagen de la oficina, la intervención de las jefaturas o la gestión de los tiempos de espera.

\*8 Información Adaptada: "Desarrollo Metodológico para la Implementación de un proceso", García, G. (2004).



**MODULO III**  
**CULTURA DE SERVICIO**

## 1. La cultura y los servicios

La cultura es un factor multidimensional que se comparte y se transmite entre generaciones (se aprende). Es importante en marketing de servicios ya que afecta a la forma de usar y evaluar el mismo. Infiuye en la forma en que los empleados interactúan con los usuarios. Alles Martha (2007)



Imagen 5: Fuente Wilson – Comportamiento Organizacional de Martha Alles

### ¿Cómo hacer para que los usuarios hablen bien de la DIJ?

En los tiempos actuales no cabe duda que el servicio ha pasado a ser una de las fuentes de ventaja de diferenciación más importantes para una organización, sin embargo conseguir que los usuarios hablen bien de nuestra institución, y sea una fuente de recomendaciones y referencias permanente, sobre los servicios que presta, es algo que sólo, una organización con “cultura de servicio” lo puede dar.

Asumir un cambio cultural hacia la filosofía de servicio al ciudadano, significa enfocar a toda la DIJ hacia el servicio al mismo; visión, misión, estrategia, estructuras, procesos, colaboradores. Inclusive a todos los partícipes del servicio, partners, proveedores, usuarios, etc.)



El más importante de todos, son los colaboradores (clientes internos), los colaboradores deben sentir como suyo el concepto de servir al usuario y por consiguiente, deben tener vocación de servicio.

El servicio no se puede dar a medias, se puede tener un mejor servicio en plataforma de atención al cliente; pero si este no es validado en las oficinas de reclamos o en la oficina del gerente, todo lo anterior no sirve.

## 2. Dimensiones del servicio al usuario

El servicio al usuario tiene dos dimensiones; uno es el **proceso del servicio**; que tiene que ver con la efectividad y la precisión con que se da el servicio y el otro es el **trato**, que tiene que ver con la calidez con que se entrega el servicio. Por ejemplo cuando una persona ingresa a la institución puede ser que lo traten con mucha amabilidad y hasta con una calidez pero se pueden demorar o equivocarse, en éste caso existió una buena atención pero con respecto a la precisión ha habido deficiencias. <sup>\*9</sup>

La cultura de servicio debemos entenderla como una convivencia diaria donde lo formal es parte, pero no lo más relevante, está en lo que cada persona apasionadamente trata de volcar, va más allá de un compromiso contractual de un sueldo, de un procedimiento establecido.

## 3. Cultura de servicio e imagen

La imagen con que cuenta realmente la DIJ es la que perciben los usuarios. Para generar percepciones positivas es importante antes crear experiencias satisfactorias con los usuarios, no hay otro modo de generar una buena imagen, al menos perdurable.

\*9 Información Adaptada de Vera, María. Técnicas Cualitativas en Recursos Humanos "Guías Técnicas"



#### 4. Errores comunes en la calidad de servicio

Hay directivos en empresas en nuestro país y de todos los tamaños que creen que la cultura de servicio se basa en un asunto netamente tecnológico (más computadores, redes, etc.) y/o que llevando un curso de capacitación, un seminario de dos o tres días estamos solucionando el problema de servicio.

Una cultura de servicio resulta de una convivencia diaria en la organización de cómo sus líderes con sus gestos o señales (sus acciones), transmiten la cultura al cliente interno.

En síntesis, hablar de cultura de calidad de servicio es crear en la DIJ un enfoque en el que los métodos y procedimientos para lograr precisión en el servicio, estén interiorizados en las personas, **no se trata de actuar por indicaciones sino por convicción** y tener una actividad hacia el permanente mejoramiento de métodos y procesos.

#### 5. Medición del Programa de Capacitación

Es obvio que para insertarse y mantenerse en un entorno cada vez más cambiante, lo óptimo es que las fuentes de ventajas sean inagotables. Asociado a tal afirmación se encuentra que el único recurso que es inagotable, que es capaz de añadir valor y que a partir de él se pueden generar todas las fuentes de ventajas ya señaladas, es el **componente humano**, ya que este puede aportar a la DIJ en especial, el conocimiento, la propia dinámica institucional, la capacidad de análisis y de toma de decisiones que permite la búsqueda constante de perdurabilidad y de equilibrio con el entorno, es por ello que **el conocimiento** es el activo máspreciado de cualquier organización.

Este conocimiento se genera a través de un proceso de aprendizaje que necesita trascender los niveles individuales y de grupo para convertirse en un aprendizaje que manifieste no solo los elementos del sistema, sino sus resultados.

La formación y desarrollo del talento humano garantizan la adquisición y evolución de las competencias de los mismos dentro de la DIJ. **Saber estar**,



**saber hacer y saber decir** es el proceso que permitirá la transmisión de conocimientos, formación de habilidades, desarrollo de actitudes de los miembros que la integran. Medir la capacitación de alguna manera es, contribuir al cumplimiento de los objetivos globales de la DIJ. Las Heras, J.M. (2006)

## 6. Focus Group. Consideraciones Generales

El focusgroup (o grupo focal) en este caso, es el método adecuado para la recolección de información y medición del programa a implementar. Consiste en reunir a un pequeño grupo de personas (generalmente de 6 a 12 personas) con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno al servicio, idea, publicidad, divulgación, y otras necesidades. <sup>\*10</sup>

Se sugiere que esté dirigido por un moderador que hará las preguntas y generará la discusión en torno al servicio que se investiga (para que los participantes expresen ideas y sentimientos genuinos), a la vez que guía la entrevista o discusión, y evita que ésta se desvíe del tema.

Para implementar esta técnica se debe contar con una sala amplia y cómoda, en un ambiente tranquilo, pero algo informal, de modo que los participantes se sientan estimulados para opinar. La duración es por el término entre 1 a 2 horas, otra de las características es que a los participantes se suele pagar una pequeña suma de dinero por su asistencia, se puede grabar la sesión para poder analizarla posteriormente o en el rigor de posibilidades, la sesión es observada por los investigadores a través de un vidrio unidireccional.

\*10 Información Adaptada de: Vera, María. (2012) Técnicas Cualitativas en Recursos Humanos "Guías Técnicas".



Para poder usar esta técnica, en primer lugar la DIJ determinará el objetivo, razón de investigación y, en segundo lugar, determinará la información que se necesitará, la que permita cumplir con el objetivo.

Un ejemplo del uso de esta técnica podría consistir en convocar un pequeño grupo de usuarios que conformen nuestro público objetivo, y brindarles toda la información para que la examinen, la metodología, requisitos, tiempo de entrega, etc. de nuestro servicio. Luego de observar sus comportamientos y reacciones ante la información, posteriormente, se pide su opinión, sugerencias y comentarios, realizando todas las preguntas que nos permitan determinar la factibilidad de lanzar el nuevo programa o ir en la mejora continua del que ya haya sido implementado.

La ventaja de utilizar la técnica del focusgroup es que nos permite obtener una amplia variedad de información sobre ideas, opiniones, emociones, actitudes y motivaciones de los participantes.

#### **a. Planificación**

##### **Contacto con el ciudadano usuario**

El contacto con el usuario debe ser personal entre el jefe del servicio o un representante de la dirección de la investigación que tenga nivel de director o jefe del proyecto.

Esta reunión tiene como propósito que la DIJ- usuario manifieste sus necesidades y expectativas para la investigación, expresándolas de manera general para no inducir los resultados.

La entrevista personal adquiere especial importancia cuando un usuario tiene dudas sobre lo que realmente necesita averiguar, para orientar con acierto sus decisiones y determinar con precisión cuál o cuáles son las técnicas de investigación apropiadas para conseguir los fines propuestos.

#### **b. Brief de investigación**

Es el documento con el cual la dirección - usuario expresan sus necesidades de información y oficializan esta solicitud.



La existencia del brief va a favor del usuario, porque facilitara una mejor comprensión y una adecuada delimitación de la finalidad y orientación de los procedimientos.

La Dirección requiere que el usuario manifieste en forma clara y transparente sus necesidades e inquietudes. Ambas partes están obligadas a preservar la confidencialidad de todos los estudios.

### **c. Definición de los objetivos**

Los objetivos bien formulados tienen como requisitos:

- a) Ser coherentes con la inquietud o preocupación fundamental del cliente.
- b) Ser complementarios y consistentes entre sí. No deben superponerse ni influenciar o condicionarse a otros objetivos.
- c) Estar dirigidos a la búsqueda de la profundidad en los datos.
- d) Tener una amplitud y diversificación acorde con la finalidad del estudio; vale decir, recoger gran cantidad de información pero siempre y cuando ésta aporte a la inquietud base del cliente. Tener muchos objetivos puede atentar contra la profundidad de los temas.

### **d. Definición del tamaño de la muestra**

Son factores básicos para la determinación del número adecuado de grupos de pertinencia y consistencia. Con el primero se expresa la necesidad de incluir todos los segmentos muestrales pertinentes y relevantes para el servicio de la DIJ. Debe entenderse que cuanta mayor diversidad haya en el público consumidor, más serán los grupos requeridos. Por su parte, la consistencia aconseja que deben realizarse por lo menos dos focusgroups por cada característica o variable muestral considerada con el fin de poder comparar y consolidar (o diferenciar) los resultados. Muchas veces la sola diferencia entre dos niveles socioeconómicos, o rangos de edad, puede resolver un problema de imagen o revelado un nicho explotable.

### **e. Número mínimo de grupos**



El número mínimo de focusgroups para toda investigación motivacional es cuatro, cualquiera sea su tipo o categoría.

Este número faculta independizar hasta dos variables muestrales. Por ejemplo, dos rangos de edad y ambos sexos; o dos niveles socioeconómicos y dos rangos de edad. Con ello se asegura, entonces, la consistencia señalada en el punto anterior.

También debe tenerse en cuenta que el número de grupos debe considerarla cantidad de los materiales de comunicación que se pretenda testear. El objetivo en tal caso es asegurar que éstos sean presentados en diferente orden, que sean rotados secuencialmente.

## **f. Instrumentos y materiales para los focusgroups**

### **a) Guía de discusión grupal**

La guía de discusión grupal, también llamada guía de tópicos o guía de discusión, es un listado general de los temas a ser tratados o interrogantes por resolver. Ahora bien, esta guía no tiene por qué incluir explícitamente las preguntas que serán formuladas en el curso de las dinámicas grupales. Su función corresponde a la fase previa de realización de los grupos, cuando se prepara y define la estructura que seguirá la discusión de acuerdo con los objetivos del estudio. Se recomienda sí, que los objetivos determinen los hitos estructurales de la guía.

La utilización de la guía de discusión en el desarrollo de los focusgroups debe ser flexible en todo sentido. En relación con el orden de presentación de los temas, debe facilitar el flujo natural de la discusión y la espontaneidad de los participantes. En cuanto a su contenido, debe permitir la incorporación de nuevos temas generados por los invitados, siempre y cuando sean pertinentes y relevantes.

La guía de discusión debe ser diseñada y redactada por el jefe o director del proyecto (Director de las DIJ) junto con el moderador (Asistente de Dirección), en caso que sean personas distintas. Cuando el moderador es freelance, también está obligado a participar de modo protagónico en la elaboración de la guía de discusión por cuanto se trata de un instrumento



fundamental para el buen desarrollo de los focusgroups y la consecución de los objetivos trazados.

### **b) Otros materiales**

Respecto de otros materiales o instrumentos que pueden servir de apoyo para la recolección de la información, son válidas las técnicas proyectivas de origen psicológico cuando se quiere profundizar en temas muy personales o polémicos. Sin embargo, deben utilizarse con especial moderación y sutileza, cuidando que no vayan a perjudicar la dinámica del grupo.

En cuanto a los materiales o estímulos de evaluación, son recurrentes los distintos tipos de spots (sea en rotafolio, o filmaciones, los empaques o dummies (es una serie de libros de aprendizaje que tienen como objetivo presentar guías sencillas para lectores nuevos en diversos temas), las etiquetas, los nombres y los conceptos de posicionamiento)

### **g. Etapa de Realización**

#### **Duración**

La duración promedio de un focusgroup fluctúa entre 60 y 90 minutos. Esta duración incluye todas sus fases, desde el calentamiento, hasta el cierre y despedida.

Es factible ampliar la duración de los focusgroups hasta dos horas siempre y cuando se diseñen procedimientos y estrategias que permitan mantener activa la dinámica grupal (incorporación de otras actividades).

#### **Número de moderadores**

Estará al mando de un moderador claramente definido (como se expuso anteriormente) Eventualmente puede participar también un co-moderador que aporte preguntas o inquietudes sin afectar la posición de líder formal del moderador central. Además de evitar el cansancio y la saturación de una sola persona, aporta la ventaja de descartar cualquier sesgo que pudiera motivar el estilo y la personalidad de un moderador.

### **Correcta conducción de un focusgroup**



La buena conducción de un focusgroup tiene como punto de partida la personalidad del moderador.

Podrá ser más o menos sobrio o locuaz, formal o informal, delicado o incisivo, respetando y reflejando siempre el tono y el sentimiento del grupo. Lo importante es que, sea cual fuere el estilo de un moderador, éste aliente la espontaneidad, el buen ánimo y la honestidad de los participantes.

La correcta conducción de un focusgroup puede resumirse así:

a) Cubrir todos los temas de la guía de discusión, desplazándose de uno a otro de manera natural, nunca cortante.

b) Profundizar y certificar la veracidad de las opiniones.

c) Alentar la participación, el intercambio y la discusión.

d) Manejar con sutileza los problemas que puedan surgir en el curso de un grupo (apatía, desorden, liderazgo, pudor u otros), evitando herir sentimientos, ideas religiosas, convicciones y, menos aún, actitudes o creencias culturales.

e) Analizar sobre la marcha el lenguaje verbal y no verbal de los participantes y, a partir de ello, generar nuevas hipótesis y preguntas. Captar mensajes entre líneas o encubiertos.

f) Flexibilizar y enriquecer la guía de discusión grupo a grupo en caso de surgir nuevos temas o inquietudes pertinentes para el estudio.

g) Mantener la objetividad y evitar influenciar las respuestas de los participantes con preguntas demasiado directas que pongan palabras en su boca.

La calidad de una buena dinámica grupal no está ligada a cuánto hablaron los participantes –si más o menos-, sino a la libertad, la espontaneidad y el grado de compromiso con que lo hicieron.

## **h. Etapa de Análisis y Presentación de Resultados**

### **Análisis de resultados**

En este proceso la información recogida en los focusgroups es sistematizada, interpretada y sintetizada para responder así a los objetivos y a la finalidad de la investigación.

Un buen análisis deberá seguir las siguientes etapas:



- a) Revisar la información obtenida en cada focusgroup del estudio, utilizando los apuntes, las transcripciones o grabaciones en audio o video.
- b) Identificar los hallazgos más trascendentes y agruparlos según temas.
- c) Sistematizar y consolidar tales hallazgos, determinando las posibles diferencias por variables muestrales y/o los aspectos de confluencia.
- d) Evaluar la fortaleza de los resultados y respaldarlos con testimonios textuales consignados en el registro de los grupos.

### **i. Responsables**

Análisis de resultados puede estar a cargo de un analista, dependiendo del tamaño muestral y de la complejidad del estudio.

Ahora bien: la responsabilidad final de este proceso recae en el director o jefe del proyecto, quien debe formar parte del equipo.

### **Presentación de resultados**

La presentación de los resultados de la investigación se realiza mediante un informe escrito, que será complementado con una sustentación oral frente a los representantes de la DIJ.

El informe de la investigación, llamado también informe final, es el documento en el cual la DIJ sistematizará, sintetizará, demostrará y concluirá con todos los hallazgos del estudio. Si bien no tiene un carácter legal, se trata de un documento formal en el que la DIJ comunica y deja constancia de los aspectos más relevantes para los fines de la investigación.

Todo informe de investigación debe incluir necesariamente el siguiente aspecto: finalidad, objetivos, metodología, reporte de resultados y conclusiones.

Es necesario que en el capítulo de resultados, además de la redacción en sí, se incluyan testimonios textuales de los participantes que expliquen, avalen y ejemplifiquen lo dicho.

### **Calidad de Los Recursos Humanos. Responsables**

El desarrollo de esta investigación cualitativa mediante la técnica de los focusgroups, requiere el concurso de un equipo de trabajo donde se distingue



entonces, hasta tres categorías de trabajadores involucrados: profesionales técnicos, personal de campo y personal de apoyo. <sup>\*11</sup>

El encargado de llevar a cabo las investigaciones motivacionales con focusgroups debe tener formación universitaria adecuada, así como experiencia mínima en el manejo de personal. Las funciones a cubrir son:

**a) Director o jefe de proyectos:** es el profesional responsable del proyecto de investigación. Participa en todas las etapas de realización del estudio, desde su diseño y planeamiento inicial, su ejecución, el análisis y la redacción del informe de resultados y conclusiones, hasta la exposición y sustentación frente a los representantes de DIJ. La misma persona puede, o no, desempeñar las funciones de moderador y analista.

Son requisitos para desempeñar este puesto de responsabilidad:

- Formación profesional universitaria en el campo de las Humanidades o las Ciencias Sociales.
- Estudios de especialización vinculados a los campos de la Publicidad, el Marketing.
- Experiencia en investigación cualitativa.

**b) Moderador de focusgroups:** Es el profesional encargado de la conducción de las dinámicas grupales, valiéndose para ello de diversas técnicas de indagación y manejo grupal. Además de esta función específica, debe participar en la elaboración de la guía de discusión y entregar un resumen al director del proyecto con sus impresiones de cada focusgroup.

Un buen moderador o dinamizador debe tener el siguiente perfil:

- Poseer habilidades y recursos innatos para la conducción de grupos. Por ejemplo: carisma, simpatía, facilidad de comunicación, facilidad para interrelacionarse, talento de buen oyente para entender opiniones contradictorias, respeto y flexibilidad para aceptar las diferencias individuales, capacidad de concentración, observación del lenguaje verbal y no verbal, creatividad para resolver situaciones imprevistas y agilidad mental, sutileza, buen sentido del humor, entre otros.

<sup>\*11</sup> Información Adaptada de: Vera, María. (2012) Técnicas Cualitativas en Recursos Humanos "Guías Técnicas".



Son requisitos para desempeñar este puesto de responsabilidad:

- Debe contar con formación universitaria en Humanidades o Ciencias Sociales y capacitación en técnicas de manejo grupal y técnicas psicológicas de proyección situacional.

**c) Analista de resultados:** Cuando las funciones de moderación y análisis estén diferenciadas, el analista deberá estar presente en todas las dinámicas de grupo. En tales situaciones, le corresponde al analista la función de sistematizar, interpretar y sintetizar los hallazgos obtenidos en la investigación, así como organizarlos coherentemente y redactar el informe final de resultados y conclusiones.

El perfil del analista identifica a un profesional universitario de formación en Humanidades o Ciencias Sociales, con una experiencia de por lo menos dos años en el cargo de funcionario en algún departamento afín a la delineación del servicio de la DIJ, es decir con pleno conocimiento del mismo.

Asimismo, debe poseer ciertas habilidades innatas como objetividad y capacidad de síntesis, inteligencia y talento para el pensamiento abstracto y profundo, flexibilidad mental, capacidad crítica y autocrítica, pensamiento ordenado y buena sintaxis y redacción.

**d) Jefe o coordinador de campo:** Es la persona responsable de la muestra a utilizar en la investigación. Para que la muestra sea representativa de las características de la población objetivo, responda a los requisitos solicitados y esté lista en el momento oportuno, el jefe o coordinador de campo debe realizarlas siguientes labores:

- Participar en el diseño y la estructuración de la muestra.
- Elaborar el cronograma de los focusgroups.
- Distribuir las cuotas muestrales entre los reclutadores.
- Aplicar el filtro final.
- Capacitar a los reclutadores y supervisar su trabajo.

El perfil del coordinador de campo señala a un profesional o técnico con conocimientos de parámetros demográficos y socioeconómicos y con experiencia en trabajos de campo de investigaciones de mercados.



Asimismo, debe ser una persona que se distinga por su alta capacidad de responsabilidad, organización, liderazgo y don de mando.

**e) Personal de campo o reclutadores:** Son las personas encargadas de contactar, invitar y transportar -cuando se requiera- a los posibles invitados a ser considerados en la muestra del estudio.

Para desempeñar esta labor con eficiencia, los reclutadores deben tener estudios secundarios completos y alto sentido de responsabilidad, honestidad y compromiso con el trabajo. Además, deben ser personas dinámicas con facilidad para interrelacionarse, gran capacidad persuasiva y convicción de la importancia de la tarea que realizan.

Es recomendable que las compañías de investigación cuenten con reclutadores de ambos sexos y de diferentes edades y niveles socioeconómicos con el fin de cubrir un amplio espectro poblacional.

## **j. Conclusiones**

La Evaluación de los procesos, de los impactos y de los resultados es una actividad fundamental del ciclo de la Capacitación. Un programa diseñado en forma adecuada destinara el tiempo necesario para la evaluación, el control y el seguimiento del mismo.

Determinar si los contenidos y técnicas aplicadas fueron las apropiadas para transmitir los conocimientos y habilidades necesarias es vital para mejorar el plan en su conjunto.

Instrumentar programas de evaluación continua y seguimiento durante toda la capacitación es una herramienta indispensable si es necesario aplicar acciones correctivas como así también si se detecta la necesidad de intensificar la capacitación.

No es objeto de este análisis desarrollar todos los métodos y modelos de evaluación con los que se cuenta, no obstante podemos mencionar que una buena forma de determinar que tan apropiados fueron las técnicas de capacitación empleadas es la de interrogar al personal a través de



cuestionarios al finalizar las sesiones de capacitación y posteriormente cuando realizamos la medición a través de los focusgroups.

Cuestiones como: La calidad del material utilizado, la metodología de la capacitación, el tiempo destinado a las diferentes etapas, las posibilidad de efectuar preguntas, que consideraron efectivo y que no al momento de transmitir la información, las comodidades del lugar donde se realizo, como así también un espacio para los comentarios y sugerencias, etc. Son aspectos que hacen al programa en su conjunto y detectar falencias en el momento adecuado determina, muchas veces, el éxito o el fracaso del mismo.

**La capacitación y el desarrollo de los Recursos Humanos es un factor estratégico para la DIJ, contar con Personal que posea las competencias necesarias para cada función es determinante en el cumplimiento de los objetivos definidos, por ello la capacitación necesariamente debe ser considerada una inversión que beneficia al empleado pero que redundara siempre en un desempeño de eficiencia y calidad para la DIJ.**



**PLAN DE CAPACITACION 2014 – Dirección de Informática Jurídica**



Procedimientos y cursos de Capacitación	Fechas de Capacitación		Dirección	Dictámenes		Leyes		Decretos		Administrativos			CODEX			
			Fabiana Mercado	María Casas	Alejandra Ramos	Norma Sosa	Mauricio Fisher	Graciela Molina	Alejandra Cornara	Judith Luna	Rodolfo Furfano	Mónica Tetti	Álvaro Gabarro	Vanesa Rojas Soto	Martín Bobone	Rosita Arraigada
Temas de Capacitación	Inicio	Clases														
Gestión del Capital Humano	Febrero	2.5 h	X													
Metodología de Evaluación de Desempeño	Febrero	2.5 h	X													
Acelerar la entrega del Servicio	Febrero	2.5 h	X													
Afianzamiento de la Misión, Visión, Valores	Marzo	1 h	C	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Modulo I: Marketing Interno	Marzo	1 h		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Principios Organizativos	Marzo	1 h		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Las expectativas y las Percepciones	Marzo	1 h		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
El Servicio Deseado	Marzo	1 h		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
El Servicio Esperado	Marzo	1 h		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Las Percepciones	Marzo	1 h		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Modulo II: Factores que influyen en	Abril	1.5 h		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	



<b>las</b>																
<b>Expectativas.</b>	Abril	1.5 h		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Calidad en el servicio</b>	Abril	1.5 h		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Deficiencia en la Calidad del Servicio</b>	Abril	1.5 h		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X



Procedimientos y cursos de Capacitación	Fechas de Capacitación		Dirección	Dictámenes		Leyes		Decretos		Administrativos			CODEX			
			Dra. Fabiana	María Casas	Alejandra Ramos	Norma Sosa	Mauricio Fisher	Graciela Molina	Alejandra Cornara	Judith Luna	Rodolfo Furfano	Mónica Tetti	Álvaro Gabarro	Vanesa Rojas Soto	Martín Bobone	Rosita Arraigada
Temas de Capacitación	Inicio	Clases														
<b>Expectativa de la Calidad</b>	Abril	1.5 h		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>El tiempo de respuesta</b>	Abril	1.5 h		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Mejoras del Servicio</b>	Abril	1.5 h		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Implementación del plan de calidad</b>	Abril	1.5 h		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Modulo III: Cultura del Servicio</b>	Mayo	2 h	C	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>La Metodología y el Servicio</b>	Mayo	2 h	C	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<b>Dimensión e Imagen</b>	Mayo	2 h	C	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

**X: Capacitado**

**C: Capacitador**



**ETAPA III**

**MARKETING DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS - DIVULGACIÓN**



## 1. Pensamiento Estratégico

El Marketing se utiliza como herramienta, como un modelo, para la planificación, la intercomunicación, para la producción de servicios públicos, para reinventar la gestión de los mismos. Más allá de la Administración Pública misma, para la gestión pública relacional. Marketing de servicios es un *proceso* de producción de servicios. <sup>\*12</sup>

Se pone el acento en el término *proceso* porque en la producción de servicios a partir del marketing nunca hay un final. El servicio, incluso cuando está en acción, siempre puede mejorarse. Siempre está en la tensión del aumento de calidad para lograr el entusiasmo.

El marketing de servicios, como método de producción de servicios, va contra toda esta concepción arcaica de los servicios.

La producción de servicios supone la decidida voluntad de optar por resultados ciudadanos de calidad evaluables, por equipos de alto rendimiento y con buen clima, por estrategias, por directivos, por resolver problemas y no crearlos o acomodarse en ellos, por comunicar, por trabajar con recursos escasos, por subrayar la línea de servicios de la administración como el espacio más significativo de la organización, por descentralizar recursos. Por, en definitiva, facilitar respuestas de servicios públicos a necesidades ciudadanas priorizadas, con satisfacción, calidad y complicidad relacional. Siempre, sin excusa alguna. Esto es producción. Y el marketing lo facilita desde una óptica muy especial, además: desde el mismo momento que se sostiene la idea hasta la implementación del mismo.

### Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación en este tipo de servicio es importante y debe ser integrada desde el principio en el plan general de marketing, como uno de los elementos claves en la fijación del posicionamiento y expresión de la personalidad pública del servicio. <sup>\*13</sup>

\*12 Capítulo II, Pag.45 Marketing de Servicios. Andrés Ferrando (2008)

\*13 Capítulo I, Pag.17 Marketing de Servicios. Andrés Ferrando (2008)



El objetivo último de la comunicación es movilizar la voluntad del ciudadano a usar el servicio. Es por ello que debe dotarse a partir de este momento a la DIJ de objetivos que les son propios de una estrategia de comunicación eficaz; a través de:

**1.1. Proposición:** presentar los servicios, logrando la colaboración del cliente interno y externo, generando simpatía hacia las actividades que se están realizando.

**1.2. Público:** como prioridad al objetivo que tenemos planteado: el ciudadano. También habrá de diseñarse objetivos con los agentes, funcionarios, con demás instituciones, líderes de opinión, etc.

**1.3. Proporción:** deberemos definir el alcance de esta comunicación (difusión) esta cuantificación nos marcará el grado de esfuerzo que deberá llevar a cabo la DIJ.

**1.4. Tiempo:** se fijará en función de medir la eficacia de la comunicación – divulgación de los servicios.

Al ciudadano le interesa esencialmente saber que beneficios obtendrá con la utilización del servicio, que le aporta a él su puesta en marcha. Consecuentemente esa comunicación ha de centrarse en escenificar ese beneficio y ha de hacerlo en forma de promesa.

Para ello se brindará al ciudadano tres tipos de utilidades del servicio:

**1.5. Utilidades funcionales:** el ciudadano debe percibir que el servicio le proporciona soluciones, y que lo puede usar fácilmente, es decir: para que vale y como usarlo.

**1.6. Utilidades simbólicas:** tienen un alto valor intangible. Proporciona status, marca, posicionamiento. El ciudadano se identifica con la misión del servicio y su significado social.

**1.7. Utilidades vivenciales:** son las que potencian la participación directa del usuario. Los servicios deben producirse de manera que se asegure la colaboración activa del ciudadano.

Dicho esto se trata de elegir de manera original el motor de la campaña, llamar la atención, pero sobre todo evocar la satisfacción que se obtiene al utilizar nuestro servicio.

## 2. Soportes para la divulgación del servicio



La DIJ debe contar con un sistema de información destinado a dar a conocer aspectos tales como los servicios que presta, los derechos que les asisten, procedimientos a seguir y sus respectivos controles, pautas de calidad, etc. Serna, M. T., Encinas y Adiba, M. (2004). Los Almacenes de Datos

En este sentido se recomienda utilizar desde los medios más frecuentes y sencillos hasta aquellos que sugieren la utilización de tecnología de avanzada, a saber:

**2.1. Folletos Informativos:** con una estructura ágil de visualizar, con un lenguaje familiar para el público objetivo y un contenido esencialmente práctico.

**2.2. Señalética:** que guía al usuario por las instalaciones, facilitándole la localización del servicio y escenificar de manera rápida sus posibilidades.

**2.3. Cartelería:** llama la atención sobre aspectos clave del servicio, novedades, campañas, información sobre temas de especial relevancia.

**2.4. El propio personal del servicio:** Es una gran ventaja y a la vez un gran reto, por eso se requiere del personal de contacto más idóneo, con dotes de comunicación, adaptabilidad, confianza, escucha activa, motivación, respuesta, aquellos que transmiten con su forma de relacionarse con el público objetivo y no pueden ser reemplazados por un ningún otro soporte de comunicación.

**2.5. Carta de servicios:** La idea esencial que subyace tras las cartas de servicios es aumentar la Calidad de vida de la sociedad y prestar mayor atención a las necesidades de los ciudadanos, renovando la confianza de los mismos en nuestro servicio.

Estas son documentos a través de los cuales se informa al ciudadano sobre los servicios que gestionan y acerca de los compromisos de calidad en su prestación. Es decir que se conforma un compromiso concreto y perceptible con el ciudadano. <sup>\*14</sup>

A continuación en el cuadro aparece clasificada la información que debe contener una **Carta de Servicios**.

\*14 Información Adaptada de: "Gestión de la Calidad en el Sector Público" Capítulo IV, Difusión de Servicios, (2008)



Información de la DIJ
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Datos identificatorios y fines del organismo prestador del servicio</b></li><li>• <b>Servicios que presta</b></li><li>• <b>Normativa reguladora de las prestaciones</b></li><li>• <b>Formas de presentación de las quejas y sugerencias</b></li></ul>
Información relacionada con la prestación de los servicios
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Niveles de calidad ofertados</b></li><li>• <b>Facilidades para acceder al servicio</b></li><li>• <b>Sistema de aseguramiento de la calidad</b></li><li>• <b>Indicadores para la evaluación de la calidad</b></li></ul>
Información sobre la participación de los ciudadanos
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Derechos concretos de los ciudadanos en relación a los servicios que se presta</b></li><li>• <b>Forma de colaboración de los ciudadanos</b></li><li>• <b>Disponibilidad y acceso al libro de quejas y sugerencias o por medio de soportes informatizados</b></li></ul>
Información complementaria – mecanismos de acceso
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Direcciones, teléfonos, e-mails, web pages, nombres de funcionarios a contactar, responsables de los servicios, turnos de atención, medios de transporte, premisas</b></li></ul>

### 2.5.1. Confección de la Carta de Servicios

Para su confección normalmente se conforma un equipo de trabajo, entre los integrantes se cuenta con el directivo de la DIJ, puesto que tiene un compromiso activo de la misma. También se cuenta con los agentes que cotidianamente se encuentran en contacto directo con el ciudadano-usuario, puesto que podrá aportar sus experiencias a cerca de las necesidades, demandas, expectativas y realidades que se viven en el “momento de la verdad”. Otra de las personas que debe incorporarse a este equipo es aquella



experta en los procedimientos de las tareas operativas, necesarias para realizar la prestación del servicio. Todas en su conjunto seguramente podrán conformar la información que nos acerque lo más real posible acerca de, cómo la DIJ ha traducido en su lenguaje organizacional las necesidades del ciudadano.

Diagrama del proceso de elaboración de la Carta de Servicios:

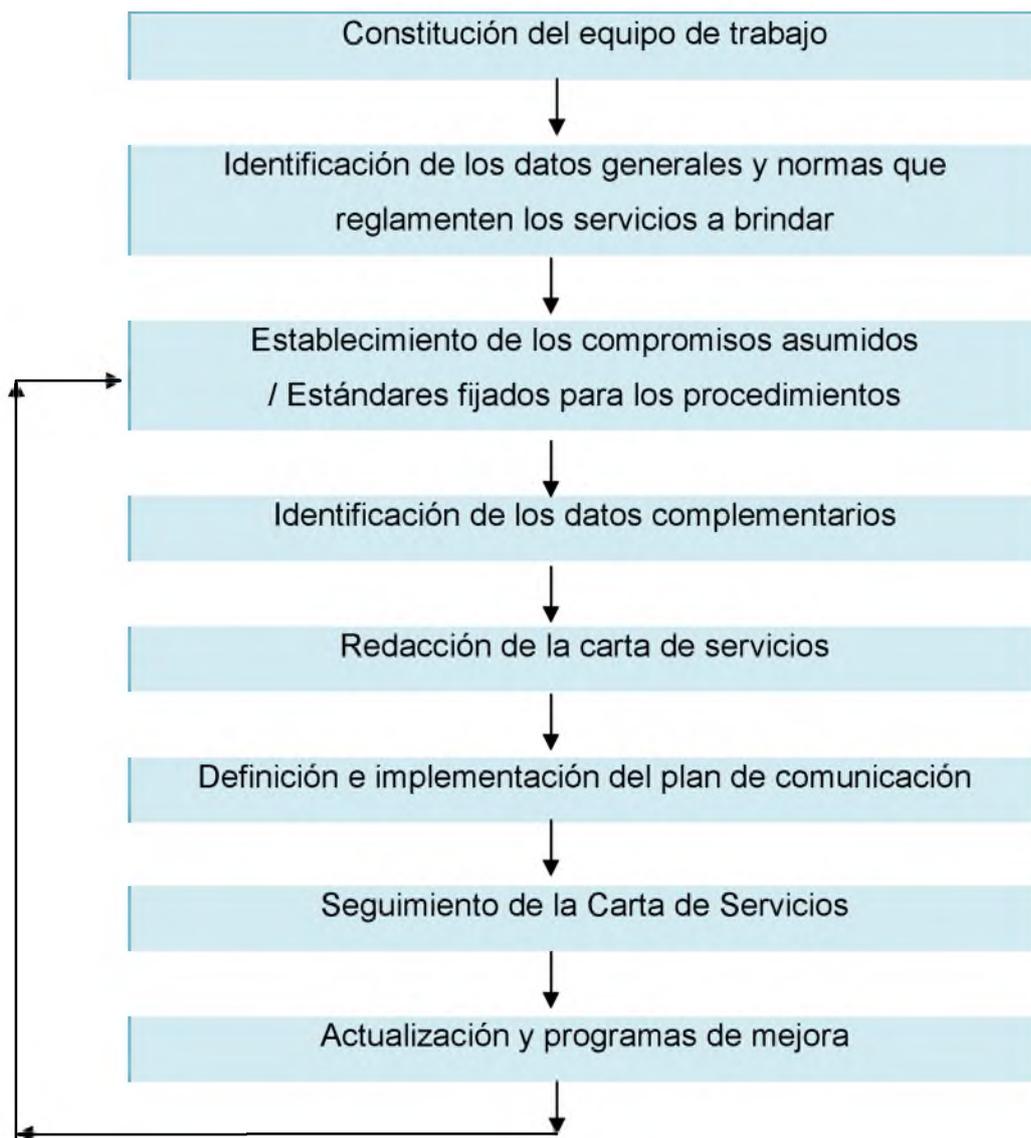


Imagen 6: Elaboración propia



### 3. Utilización de los medios en el ámbito local <sup>\*15</sup>

**3.1. La televisión local:** es un medio poco discriminatorio del público objetivo, generalmente reserva un espacio bastante amplio para las noticias y eventos que pueden ser aprovechadas por la DIJ, de manera proactiva con su equipo de trabajo.

**3.2. Los espacios de comunicación pagada (spots):** sería óptimo porque es recurrente y sirve para fijar la marca, el nombre de la DIJ en este caso, pero no se puede ser demasiado explicativo y su costo o inversión es elevado.

**3.3. La radio local:** las emisoras ofrecen espacios en programas de interés temático que abren sus micrófonos a la opinión de expertos y personas implicadas. Los miembros del equipo de servicios de la DIJ pueden encontrar la facilidad en estos programas para difundir su actividad constantemente.

**3.4. La prensa Local:** suelen tener periodistas dedicados a cubrir notas generadas por las administraciones locales. Tener una frecuencia o contacto con los reporteros puede provocar la presencia constante en los medios impresos. Hay que estar atentos a la difusión de las actividades, en rueda de prensa o como nota informativa.

**3.5. La publicidad exterior:** son frecuentemente utilizados por el ámbito privado, pero son importantes como medio de apoyo. Por ejemplo en vallados, marquesinas, o carteleras, son una repetición del mensaje.

### 4. Competencia Tecnológica

**4.1. Bitácora del Servicio:** en el las personas implicadas van dando cuenta de la actividad que se desarrolla en el servicio, incluyendo eventos, actividades, opiniones, enlaces, imágenes, puede ser complementado por los comentarios de los usuarios. También puede ser útil para publicar investigaciones, encuestas y artículos de opinión relacionados con la temática del servicio. O para que tanto los trabajadores del servicio como los usuarios propongan actividades, cambios o mejoras y que los demás puedan comentarlos.

\*15 Información Adaptada de: Navarro, E. (2002). Negocios en Internet y el comercio electrónico



## **4.2. Sugerencias de aplicaciones a los servicios públicos de la suscripción a contenidos**

**4.2.1. Seguimiento de la actividad ciudadana:** Mediante suscripciones a las entradas de blogs y páginas web de asociaciones ciudadanas, o usuarios del servicio que cuenten con blog propio.

**4.2.2. Difusión de las noticias del servicio:** los usuarios están suscritos al blog tablón del servicio, recibirán puntualmente todos sus comunicados e informaciones.

**4.2.3. Actualización de los profesionales:** Mediante la suscripción a sitios relevantes, los trabajadores y colaboradores del servicio puede estar al día sobre temas relacionados con su actividad, recibiendo informaciones en su blog o en su programa agregado de noticias.

**4.2.4. Seguimiento de la actividad en otros servicios relacionados:** mediante la suscripción a los contenidos de las páginas web y blogs de otros servicios públicos.

**4.2.5. Ciudadanos 2.0:** La necesidad y el anhelo de avanzar hacia una mayor participación en organizaciones sociales están hoy más vivas que nunca. Las administraciones tradicionales son renuentes a incorporarse a esta corriente. La cultura política dominante en ellas se rige por lealtades férreas, jerarquías y mecanismos de sumisión que dificultan la participación de los ciudadanos. Los escasos mecanismos para la participación ciudadana utilizado en las administraciones públicas hacen que los ciudadanos las perciban como entidades frías y distantes.

El fenómeno de la Web 2.0 es una oportunidad para los ciudadanos, que han encontrado formas hasta ahora impensables para organizarse y expresar sus posiciones. Así han surgido los denominados "Ciudadanos 2.0", aquellos que conocen los beneficios de aprender y colaborar utilizando las nuevas plataformas de comunicación social, y que comparten sus inquietudes, sus preocupaciones y su acción política en la Red. Sus acciones a través de Internet y de las diferentes comunidades y redes sociales han cambiado para siempre las formas de participación social.



Las administraciones públicas locales tienen una ocasión histórica para transformar radicalmente su forma de integrar participativamente a los ciudadanos en la actividad de sus servicios. \*16

**4.2.6. El uso de “call centers”:** Muchas empresas han evolucionado al crear centros de servicio telefónico al cliente, a los que se accede llamando a un número único con independencia del lugar donde éste se encuentre, y en el que será atendido por una persona especialmente entrenada para ello. \*17

Ofrecer un servicio extendido al ciudadano que atienda las diversas necesidades sería de gran ayuda a la descentralización en horarios de rutina, además porque muchos usuarios llaman desde casa después del trabajo.

Esta estrategia se justifica desde el punto de vista costo-beneficio, sin embargo cuando las circunstancias no están dadas para estos términos se podrá mantener una página en internet, siempre abierta y que se puede manejar sin más respaldo humano que el mantenimiento del sistema informático y los servidores. Ceballos, C. R. (2005). Sistemas de Información para el Control de Gestión

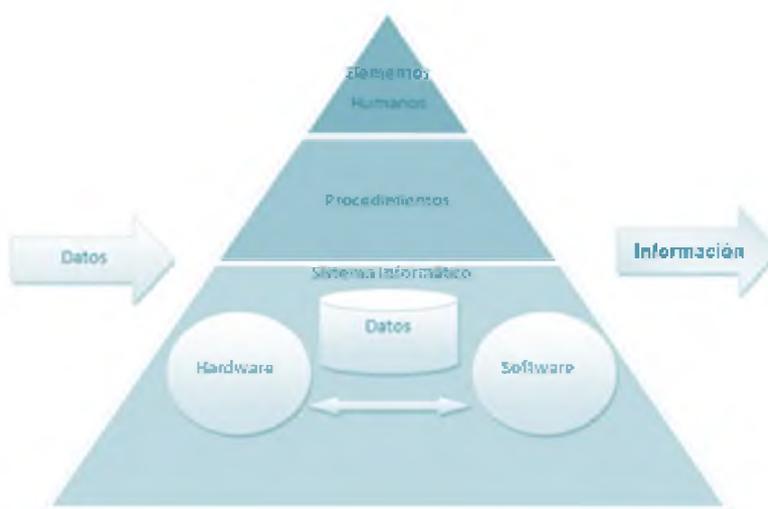


Imagen 7 : Fuente Ceballos C.R.

\*16 Información sitio: Berto López el 26 de octubre del 2014 <http://www.ciudadano2cero.com/>

\*17 El uso de las KPI en los contact center. Vitoralbuerne en 29 abril, 2009.

<http://contactcenters.wordpress.com/2009/04/29/el-uso-de-las-kpi-en-los-contact-center/>



## 5. Conclusión práctica

La implantación de la tecnología de la información (TI) reclamará cambios en la DIJ, como mínimo se hace necesario el entrenamiento del recurso humano; a fin de incrementar las aportaciones potenciales de los mismos, su capacidad de respaldar modos de trabajo que no serían nada práctico con métodos manuales de trabajo o sistemas automatizados de generaciones anteriores. Los cambios de esta naturaleza requieren mucho más que una simple capacitación del personal para operar el nuevo equipo o sistemas mencionados en este capítulo. Existen ejemplos de modos de trabajo diferentes, con implicaciones que van mucho más allá del grupo inmediato de trabajo.

La tecnología de la información (TI) representará una parte importante del presupuesto de la DIJ, dado que a medida que se automatizarían departamentos, se invierte más dinero. Sin embargo, la administración de la DIJ no debe estar dirigida únicamente hacia los costos, al considerar que la inversión insuficiente puede abrir una brecha tecnológica, casi insalvable en relación con otras instituciones o con nuestros servicios específicamente. <sup>\*18</sup>

En la medida que la DIJ emplee la (TI), surgirá una nueva cultura organizacional, la automatización de los procesos y la elaboración de sistemas computadorizados de información. Haciendo más efectivo y eficiente el intercambio de comunicaciones e información de toda especie; y proporcionando a las personas instrumentos más eficaces para la ejecución de sus funciones.

Evaluar la efectividad del modelo del Plan presentado es una parte importante para controlar los esfuerzos realizados. Debido a que el objetivo que nos planteamos con este es suministrar hechos que puedan llevarse a la práctica y promover aptitudes que persuadan a los destinatarios ( Recurso Humano de la DIJ) para adquirir las habilidades y competencias necesarias en el proceso de mejora continua y divulgación del servicio.

\*18 Información Adaptada de: Chávez, C. (2001). La Cadena de valor y el Conocimiento Organizacional.



Podemos aseverar que en primera instancia el objetivo es la mejora de aquello que ya está establecido en la Dirección y demostrar hasta qué punto la incorporación del presente Plan permitirá integrar otros procesos de importancia organizacional en relación al compromiso de la Dirección en la mantención de un sistema capaz de sostener la relación del servicio y la comunidad, no solo cubriendo sus necesidades, sino también detectando las que surjan potencialmente.

La segunda tarea relevante es cómo ven los destinatarios del Plan y como puede afectar esto a su rendimiento laboral, en la aplicación responsable y coordinada de las competencias adquiridas.

Finalmente constituirse en el cambio de actitudes y conductas sujetas a factores como la Cultura de la Dirección, Políticas de divulgación e incluyendo la resistencia al cambio, naturales en estos procesos de transición, donde deberán adecuarse y sostener una visión y aprendizaje en conjunto.



## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

Agüero Sotomayor, W. (2009). Perfeccionamiento de la Calidad de los Servicios Instituto superior politécnico "José Antonio Echeverría", Ciudad de la Habana.

Aguirre, G. y Andrade, H. (2006). BI: Business Intelligence (Maestría en Sistemas de Información Gerencial. Guayaquil: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Alles Martha (2007). Comportamiento Organizacional. Ediciones Garnica.

Andrés Ferrando, José María (2008) Marketing en Empresas de Servicio. Universidad Politécnica de Valencia. Editorial Alfaomega.

Arjonilla Domínguez, S. J. y Medina Garrido, J. A. (2007). La Gestión de los Sistemas de Información en la Empresa. Teoría y casos prácticos (2da ed.). Ediciones Pirámide.

Báez Álvarez, E. J. (2005). Sistema automatizado para la gestión de información para los servicios de traducción e interpretación. Babel.

Burin D. y Karl, Levin L. Hacia una gestión participativa y eficaz. Ediciones Ciccus (1995)

Calvar Taño, Y. (2010). Evaluación de los costos de calidad para la toma de decisiones gerenciales. En opción al grado de Máster en Contabilidad Gerencial no publicada, Universidad de Camagüey.

Calzadilla, L. y Abreu, J. L. (2009). El impacto de las herramientas de inteligencia de negocios en la toma de decisiones de los ejecutivos. Daena: International Journal of GoodConscience, 4(2), 16-52.

Cabrera, José (2009) Ciudadanos 2.0 Nuevos Modelos de Creación de Valoración Social en la Era de la Colaboración. Blog.Cabreraranc.com

Chávez, C. F. (2001). La Cadena de Valor y el Conocimiento Organizacional en la Sociedad del Conocimiento. <http://www.gestiondelconocimiento.com>

Daft R. Teoría y Diseño Organizacional. Madrid Sanz y Torres (2000)

Davenport, T. H. y Prusak, L. (2001). Conocimiento en Acción. Como las organizaciones manejan lo que saben. Prentice Hall.

Davis K. y Newstrom J. Comportamiento Humano en el trabajo. Mc Grow Hill Interamericana. (2002)

García, A. G. (2004). Desarrollo metodológico para la implementación del proceso. Data Warehousing en CUBAENERGIA. MINBAS.



García, L. (2006, 4 de julio). El sistema de Información en la Universidad Politécnica de Madrid. Las TIC's, la información estratégica y la toma de decisiones).

[http://www.upm.es/innovacion/calidad/documentos/sist\\_infor\\_upm.pps](http://www.upm.es/innovacion/calidad/documentos/sist_infor_upm.pps)

Garza Aripe, J. P. (2002). La tecnología de Internet y su impacto en las empresas. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, Año 8 (21), 63-72.

Gil, E., Soto. (2005). La información como recurso estratégico generador de conocimientos. Un enfoque de recursos y capacidades. Tesis Doctoral no publicada, Universidad de La Laguna.

Gómez, Á., Vieites y Suárez Rey, C. (2007). *Sistemas de información: Herramientas prácticas para la gestión empresarial* (2ª ed.). Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.

Johnson, R. M., Hurtado. (2006). *Web 2.0: Nuevos modelos de negocios en Internet y su impacto en las organizaciones*. Tesis para optar por el Título de Ingeniero Comercial no publicada, Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso, Chile.

José María Las Heras. (2006) *Estado eficaz* (2da Edición) Buyatti Librería Editorial

Kotler, P. y Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia* (6ta. ed.). Prentice Hall.

Marshall, F., G. (2006, 24 de mayo). *Inteligencia de Negocios*: Universidad Diego Portales, Escuela de Postgrado, Magister en Gestión.

Martínez del Busto, M. M. E. (2003). *Sistemas informacionales, su evolución*. Ponencia presentada en la *Sistemas informacionales, su evolución*, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Martínez, E. I. C., Rivero, I. O., Lameiras, E. R. y Labrada, J. L. (2006). *Vigilancia Tecnológica herramienta en la gestión de información y el conocimiento*. MINBAS.

Navarro, E. (2002). *Negocios en Internet y el comercio electrónico*. *Economía* 3, 2 (116), 59-76.

Rodríguez Carranza, Martín. (2006) *Programa Hacia la Calidad en Administración Pública*. Gestión de Calidad. Secretaría de la Gestión Pública de la Nación Argentina.

Rodríguez, T. A. y Ceballos, C. R. (2005). *Sistemas de Información para el Control de Gestión: Un apoyo a la gestión empresarial*. Seminario para optar al título de Ingeniero en Información y Control de Gestión no publicada, Universidad de Chile.



Serna, M. T., Encinas y Adiba, M. (2004). Los Almacenes de Datos. Laboratorio LSR-IMAG.

Thomsen, E. (2002). OLAP Solutions: Building Multidimensional Information Systems. John Wiley&Sons, Inc.

Vera, María. Técnicas Cualitativas en Recursos Humanos "Guías Técnicas". (2012) Síntesis Ediciones S. A.

Vitoralbuerne en 29 abril, 2009.  
<http://contactcenters.wordpress.com/2009/04/29/el-uso-de-las-kpi-en-los-contact-center/>



## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ORD	ACTIVIDAD/TIEMPO	Febrero					Marzo					Abril					Mayo					Abril				
I. Compromiso de la Dirección y la preparación para el cambio																										
1	Afianzamiento de la Misión																									
2	Gestión del Capital Humano																									
3	Evaluación de Desempeño - Análisis																									
4	Relacionar con el resto de los procesos																									
5	Establecer Comunicación y Retroalimentación																									
II. Papel de los empleados en la entrega y divulgación del servicio – Plan de Capacitación																										
6	Marketing Interno																									
7	Factores que influyen en las expectativas																									
8	Cultura del Servicio																									
9	Medición del Programa de Capacitación FocusGroup																									
III. Marketing de los Servicios Públicos. Divulgación.																										
10	Estrategias de Comunicación																									
11	Soportes para la Divulgación del Serv.																									
12	Confección de la Carta de Servicios																									
13	Utilización de distintos medios																									
14	Divulgación Plena																									



# ANEXO



## Guía para medir la satisfacción y divulgación del Servicio

### FASE 1. DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO O ANÁLISIS

- PASO 1. Qué servicio o prestación vamos a analizar?

### FASE 2. CONSTRUCCIÓN DE LA HERRAMIENTA: CUESTIONARIO DE OPINIÓN

- PASO 1. Factores del Servicio a incluir en la encuesta
- PASO 2. Redacción de las preguntas a incluir en el cuestionario
- PASO 3. Composición del cuestionario completo

### FASE 3: APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

- PASO 1. Determinar los grupos de usuarios
- PASO 2. Prueba piloto
- PASO 3. Cómo se facilitara los cuestionarios
- PASO 4. Con que periodicidad se realizara el relevamiento

### FASE 4: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA

### FASE 5: EXPLOTACIÓN DE RESULTADOS

## MODELO DE CUESTIONARIO



MOTIVACION Y RECONOCIMIENTO

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
¿Conoce los Objetivos y trayectoria de la DIJ?				
¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?				
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?				
¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?				
La posición que ocupa en el sector, ¿es gratificante para usted?				
¿Las condiciones salariales para usted son buenas?				
¿Cómo califica su relación con los compañeros?				
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?				
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?				
¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?				
¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?				
¿Se siente participe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?				



AREA Y AMBIENTE DE TRABAJO

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo?				
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?				
¿Las condiciones de trabajo de su línea son seguras?				
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?				
¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?				
¿Puede realizar su trabajo de forma segura?				
¿Están claros y conoce los protocolos que demanda su tarea?				
¿La empresa le facilita los materiales necesarios para su trabajo?				
¿Considera que la estructura de su departamento es funcional?				
Los objetivos son claros.				
Me identifico con los objetivos del Sector				
Mi jefatura se interesa por mi tarea				
Puedo tomar decisiones, se ha descentralizado por mi capacidad				
Todo mi trabajo está directamente relacionado con el usuario-ciudadano y me interesa que así sea.				
Me esfuerzo para llegar a tiempo con los compromisos asumidos.				



FORMACION E INFORMACION

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy Satisfecho
¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?				
¿Ha recibido inducción previa a la incorporación al puesto de trabajo?				
Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?				
Cuando se implantan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, la Dirección me la proporciona.				
La dirección me proporciona oportunidades para el desarrollo profesional.				

SUGERENCIAS (Señale aquellas sugerencias que considere necesarias para una mejora en el desempeño de sus funciones).

.....

.....

.....

.....

.....



## INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Con este cuestionario sobre satisfacción laboral se pretende obtener por parte del funcionario, una valoración basada en tres aspectos relacionados con el compromiso del trabajador hacia la DIJ, la motivación y la situación del entorno donde desarrollan su trabajo y la formación e información que le aporta la Dirección a los mismos.

Detallando brevemente los aspectos evaluados, descritos en cada área:

- **Motivación y Reconocimiento:** nos aporta información relacionada con el nivel de identificación por parte de los funcionarios sobre el lugar que ocupa la empresa donde trabajan en su sector de referencia. También nos aporta información sobre el nivel de conocimiento por parte de los trabajadores de las funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo, el nivel de cohesión y pertenencia a un grupo de trabajo. Con la información obtenida podemos evaluar tanto a los candidatos de manera individual como grupal, ya que podemos pasar el cuestionario al mismo tiempo a un mismo grupo de trabajo, en nuestro caso podría ser a una zona o línea de trabajo, para obtener más conclusiones relativas a las habilidades de gestión y organización del trabajo en equipo. Estas conclusiones pueden ser de gran utilidad de cara a la implantación de mejoras relacionadas con la gestión y optimización de recursos.

- **Área y Ambiente de trabajo:** obtenemos información relacionada con las condiciones de trabajo relacionadas con la seguridad, higiene y ergonomía, estructura formal y relación de la tarea con el objetivo de la DIJ. Con esta información podemos detectar y adelantarnos a la adecuación de los puestos de trabajo, para evitar riesgos e implantar mejoras en las condiciones y acondicionamiento de los espacios de trabajo, congruentes con la propia satisfacción del cliente interno al ver reflejada su actividad con la satisfacción del usuario-ciudadano.

- **Formación e Información:** nos aporta información relacionada con los planes de formación que se aportan a los funcionarios, la formación básica



impartida y las posibilidades de desarrollo profesional que se propone en general. A través de esta información podemos detectar tanto nuevas necesidades formativas, como la necesidad de implantar otras vías de formación, o bien, las necesidades de desarrollo profesional en el caso de que exista.

## **CONCLUSIONES**

Los cuestionarios relacionados con la satisfacción laboral serán de gran utilidad para la DIJ, puesto que los funcionarios responden de manera impersonal a una serie de preguntas relacionadas con las condiciones laborales a nivel de relaciones con compañeros, subordinados y superiores, ambiente laboral en general, desarrollo profesional, nivel de compromiso y responsabilidad del recurso humano respecto a la DIJ.

Del resultado de estos cuestionarios, se pueden detectar necesidades respecto a cambios de organización, formativas, de mejora en la gestión y organización de personal. Si la DIJ trabaja en la implantación de las mejoras detectadas a través del cuestionario sobre satisfacción laboral, podrán mejorar procesos de trabajo, planes de formación de los trabajadores y optimizar sus recursos.