

## PROCEDIMIENTO COIE/PRO-004 GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL COIE

	ELABORA	REVISA	APRUEBA
FECHA	29/03/2019		
FIRMA	Director COIE	Técnicos COIE	Vicerrectora Estudiantes y Empr.

## Tabla de contenido

1. OBJETO.....	3
2. ALCANCE .....	3
3. REFERENCIAS .....	3
4. DIRECTRICES .....	4
5. REGISTRO Y ARCHIVO .....	5
6. PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS.....	5
7. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO.....	6
8. ANEXOS.....	6

## 1. OBJETO

Establecer la sistemática que permita planificar, organizar, desplegar y evaluar de forma adecuada la estrategia (toma de decisiones en el presente con una orientación hacia el futuro) de forma que, además, constituya un soporte para definir la política y los objetivos de calidad.

## 2. ALCANCE

El alcance se centra en el ámbito de la gestión del COIE y en su enfoque a la mejora continua y la necesidad de atender las necesidades y expectativas de sus grupos de interés

La elaboración de un plan estratégico no se considera un requisito obligatorio pero es bueno que de llevarse a cabo se establezca la metodología para elaborarlo.

## 3. REFERENCIAS

Son referencias de cara a entender mejor el procedimiento:

### Legislación

- Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.
- RD 861/2010, de 2 de julio, por el que se modifica el RO 1393/2007, de 29 de octubre, por el que se establece la ordenación de las enseñanzas universitarias oficiales.
- Estatutos de la Universidad de Cantabria.

### Otros documentos de referencia

- Plan Estratégico de la Universidad de Cantabria.
- Modelo de Gestión de la Gerencia.

### Algunas definiciones:

- **Dirección o Alta dirección:** Persona o grupos de personas que dirigen a niveles intermedio y alto de una organización.
- **Estrategia:** plan estructurado para lograr los objetivos.
- **Indicador:** Comparación entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa.
- **Misión:** Descripción de por qué existe una organización. La misión es la expresión general del fin global de la organización que debe estar acorde con los valores y expectativas de sus principales grupos de interés. Fija el alcance y los límites de la organización.
- **Planificación:** Parte de la gestión de calidad enfocada al establecimiento de los objetivos y a la especificación de los procesos y de los recursos necesarios para cumplir los objetivos.

- **Plan estratégico:** Programa de actuación que procura orientar organizadamente las actividades, de acuerdo a sus propias capacidades y a las necesidades a atender.
- **Plan operativo:** Es el plan estratégico funcional, que hace desarrollar y hacer operativa la estrategia.
- **Política de calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la dirección. Generalmente la política de calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos.
- **Objetivos:** Algo ambicionado o pretendido y comúnmente relacionado con la calidad. Los objetivos generalmente se basan en la política de la organización.
- **Organización:** Conjunto de personas, instalaciones y recursos, dispuestos de una determinada manera para el cumplimiento de un fin.
- **Valores:** Los valores son el conjunto de principios que guían las acciones de una organización.
- **Visión:** Descripción del estado deseado de una organización, es decir, qué quiere ser la organización y cómo quiere que la vean las partes interesadas. La visión o intención estratégica es el estado futuro deseado por la organización. Se trata de la aspiración alrededor de la que se intenta centrar la atención y las energías de los miembros de la organización.

Algunas abreviaturas:

- **PEST:** Análisis Político, Económico, social y Tecnológico en un momento o periodo determinado.
- **DAFO:** Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.
- **PAS:** Personal de Administración y Servicios
- **PDI:** Personal Docente Investigador
- **SGIC:** Sistema de Garantía Interno de Calidad
- **CMI:** Cuando de Mando Integral
- **POA:** Plan de Objetivos Anuales
- **EFQM:** European Foundation for Quality Management

## 4. DIRECTRICES

**Diagnóstico:**

El análisis que fundamenta la planificación estratégica debe:

- Identificar los factores clave que definen su realidad presente y sus tendencias potenciales de evolución.
- Reconocer los condicionantes que intervienen para conseguir los resultados.
- Determinar metodologías para desarrollar los factores clave y crear las condiciones que los hagan posibles.
- Estar permanentemente atento a la evolución de su entorno para tomar las decisiones oportunas, innovar y acometer o manejar los cambios para la mejora continua.

### Formulación:

La planificación estratégica debe recoger, en todo caso:

- La orientación estratégica, incluyendo la política de calidad.
- Los ejes y metas estratégicas.
- La descripción de las líneas de acción (acciones, plazos, responsables, objetivos operativos...).
- Específicamente, los objetivos de calidad y las líneas de acción relacionadas con los mismos.
- Las directrices para implantar y controlar la estrategia.

### Objetivos:

Los objetivos de calidad deben reunir los siguientes requisitos:

- Definirse de forma clara y precisa, de forma que se pueda saber con precisión qué es lo que se intenta lograr.
- Ser cualitativos o cuantitativos, pero deben ser siempre medibles, de forma que se pueda conocer su grado real de consecución (ello supone que cuando definimos un objetivo de calidad debemos incluir la fórmula que emplearemos para medirlo).
- Buscar la máxima coordinación con los planes de mejora de la organización. La visión sistémica debe ser una constante.
- Desarrollarse a través de planes concretos de actuación, es decir, deben ir asociados a las acciones que deben llevarse a cabo para lograrlos (qué, quién, cuándo y cómo).

## 5. REGISTRO Y ARCHIVO

Las acciones vinculadas al registro y archivo de la información, serán el ingreso, actualización y borrado de datos, que como no puede ser de otro modo, será electrónico.

Serán medios en donde se almacene la información las bases de datos que gestiona el COIE, así como aquellos dispositivos físicos que tienen como función la copia de seguridad de los datos.

## 6. PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS

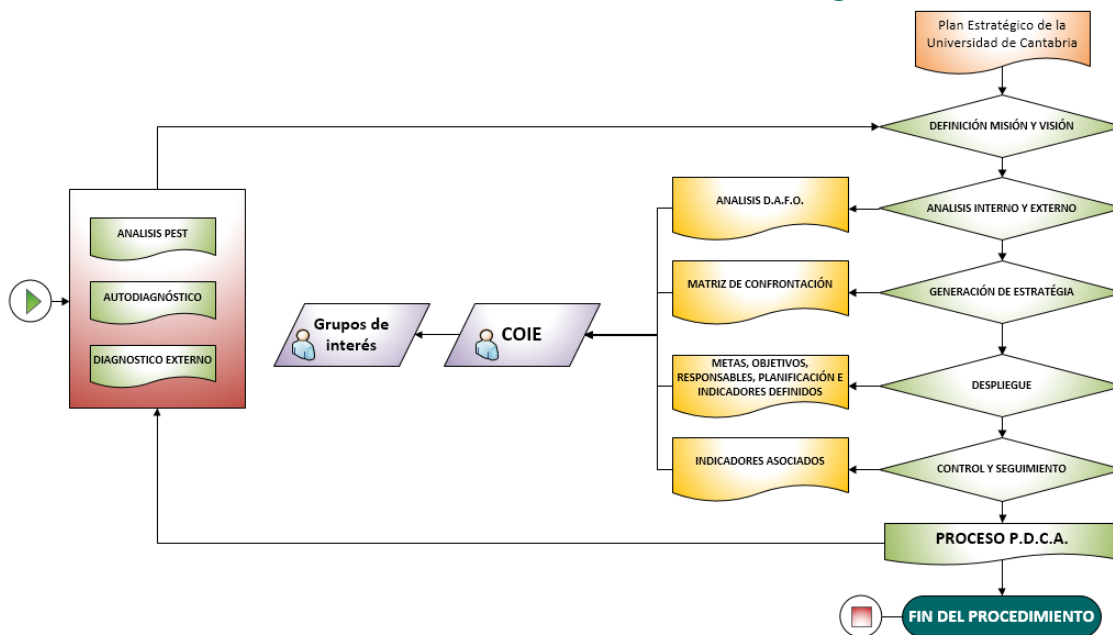
- COIE/PRO-001* Actualizar y mantener la Web de la Unidad
- COIE/PRO-002* Gestión de subvenciones
- COIE/PRO-003* Gestión de las bases de datos (usuarios, empresas, empleo y prácticas)
- COIE/PRO-005* Observatorio de Empleo
- COIE/PRO-006* Atender a usuarios
- COIE/PRO-007* Emitir y Gestionar Certificados
- COIE/PRO-008* Buzón de quejas, incidencias y sugerencias
- COIE/PRO-009* Elaboración de informes y/o estadísticas
- COIE/PRO-010* Modelo de Gestión por Procesos
- COIE/PRO-011* Gestión del archivo de oficina de la Unidad
- COIE/PRO-012* Acogida de personal que se incorpora a la Unidad

- COIE/PRO-013 Encuestas de satisfacción y percepción a Gis
- COIE/PRO-014 Premios UCem
- COIE/PRO-015 Servicios de Orientación y tutoría individualizada
- COIE/PRO-016 Programa de acciones y actividades formativas
- COIE/PRO-017 Convenios de Cooperación Educativa
- COIE/PRO-018 Ofertas de Empleo
- COIE/PRO-019 Prácticas académicas externas
- COIE/PRO-020 Prácticas formativas de colaboración
- COIE/PRO-021 Elaboración y gestión de la Guía de salidas profesionales
- COIE/PRO-022 Gestión del fichero LOPD responsabilidad del COIE

## 7. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO



### COIE/PRO-004 Gestión del Plan Estratégico del COIE



## 8. ANEXOS

GUÍA PARA LA CONFECCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y LA DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE INDICADORES EN EL COIE.

## Guía para la confección del Plan Estratégico y la definición e implantación de un Sistema de Indicadores

### 1. INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar el cumplimiento de sus objetivos a largo plazo. Pese a su simplicidad, este método de análisis está considerado como el ‘abecé’ de cualquier estrategia organizacional.

Una de las ventajas de este modelo de análisis es que puede ser aplicado en cualquier situación de gestión, tipo de organización (independientemente de su tamaño y actividad) o área de negocio.

El primer paso a dar es describir la situación actual de la organización o del departamento en cuestión, identificar las estrategias, los cambios que se producen en el entorno (mercado) y nuestras capacidades y limitaciones. Esto nos servirá de base para hacer un análisis histórico, casual y proyectivo.

#### El análisis interno

Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la organización que originen ventajas o desventajas. Para llevarlo a cabo se estudian los siguientes factores: **Producción, Marketing, Organización, Personal y Finanzas.**

#### El análisis externo

Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades. Abarca diversas áreas: **Mercado, Sector, Competencia y Entorno.**

#### Definir la Estrategia

El DAFO ayuda a plantearnos las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la organización contra las amenazas, teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

Fijados los objetivos –que deben ser jerarquizados, cuantificados, reales y consistentes– elegiremos la estrategia para llegar a ellos mediante acciones. Repasemos las posibles estrategias con ejemplos:

**Defensiva.** La organización está preparada para enfrentarse a las amenazas. Si la Unidad no se considera líder, hay que intentar averiguar qué es lo que nos diferencia de organizaciones análogas.

**Ofensiva.** La organización debe adoptar estrategias de crecimiento. Cuando tus fortalezas son reconocidas por los usuarios, tienes que intentar sacar rentabilidad de ello.

**Supervivencia.** Te enfrentas a amenazas sin las fuerzas necesarias para enfrentarte a ellas. Dejemos las cosas como están hasta que se asienten los posibles cambios.

**Reorientación.** Se te abren oportunidades que puedes aprovechar, pero careces de la preparación adecuada. Cambia de política o de servicios porque los actuales no están dando los resultados deseados.

### ¿Qué factores hay que contemplar en un análisis DAFO?

#### Fortalezas internas

- Capacidades fundamentales en actividades clave
- Habilidades y recursos tecnológicos superiores.
- Propiedad de la tecnología principal.
- Mejor capacidad de dar servicio.
- Ventajas en costes/oportunidad.
- Habilidades para la innovación de servicios.
- Buena imagen entre los usuarios.
- Servicios bien diferenciados y valorados.
- Mejores acciones de visibilidad.
- Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas.
- Capacidad directiva.
- Flexibilidad organizativa.
- Otros.

#### Debilidades internas

- No hay una dirección estratégica clara
- Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia
- Falta de algunas habilidades o capacidades clave
- Atraso en Investigación y Desarrollo
- Costes unitarios más altos respecto a los competidores directos
- Rentabilidad inferior a la media
- Exceso de problemas operativos internos
- Instalaciones obsoletas
- Falta de experiencia y de talento gerencial
- Otros.

#### Oportunidades externas

- Entrar en nuevos mercados o segmentos
- Atender a grupos adicionales de usuarios
- Ampliación de la cartera de servicios para satisfacer nuevas necesidades de los usuarios
- Crecimiento rápido del mercado
- Diversificación de productos o servicios relacionados
- Integración vertical
- Eliminación de barreras en mercados exteriores atractivos
- Complacencia entre organizaciones rivales



- Otros.

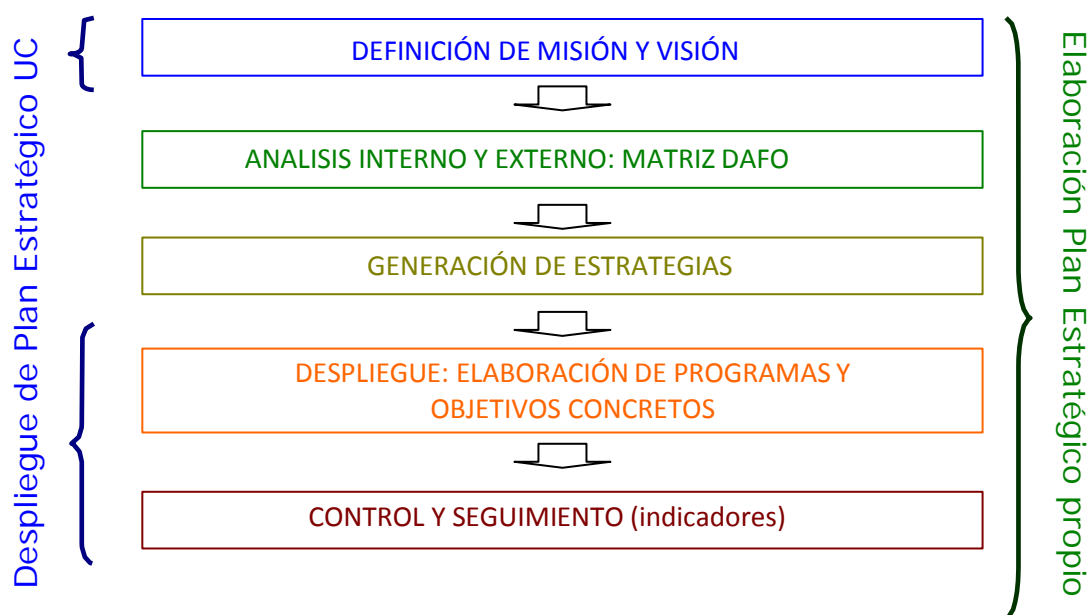
#### Amenazas externas

- Entrada de nuevos competidores
- Incremento en ofertas sustitutivas
- Crecimiento lento o incluso descenso de alumnado
- Cambio en las necesidades y gustos de los usuarios
- Creciente poder de negociación de usuarios
- Cambios adversos en políticas de recursos humanos
- Cambios demográficos adversos
- Otros.

La planificación estratégica nos marca el “camino” para, partiendo de la misión, llegar a la visión. El COIE define su misión y visión en su Carta de Servicios

## 2. FASES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Para desarrollar la Planificación Estratégica se siguen las siguientes fases:



El COIE dentro del de la UC desarrollará su Planificación Estratégica alineado al que la Gerencia tenga en cada momento.

Se deberán identificar aquellos ejes u objetivos que mejor se apliquen. Para ello, la relación entre los objetivos estratégicos y la Unidad debe ser directa y clara. Una vez identificados los ejes que les aplican, sólo queda realizar la fase de despliegue y seguimiento.

## 3. MISIÓN Y VISIÓN DE LA UNIDAD.

La Misión del COIE es la de trabajar para facilitar la inserción laboral de los estudiantes y titulados de la Universidad de Cantabria, actuando con responsabilidad y calidad en todas

las actividades de su competencia, buscando activamente interactuar con sus principales grupos de interés.

Por su parte, la Visión está dirigida a la continua evolución de un modelo colaborativo, centrado en la prestación de servicios de valor, en donde el equipo humano del COIE esté comprometido con la calidad, la innovación y la Unidad.

#### 4. ANALISIS DE LA UNIDAD: MATRIZ DAFO

El análisis DAFO es una herramienta simple, que consiste en estudiar cuáles son los puntos débiles y fuertes de la Unidad, tanto internos como externos. Este ejercicio nos permite conocer la situación real en la que nos encontramos.

Los campos de esta matriz son los siguientes:

- Debilidades: Son puntos débiles internos, aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización.
- Fortalezas: Son puntos fuertes internos, capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y ventajas competitivas que pueden y deben servir para explotar oportunidades.
- Amenazas: Son puntos débiles externos, toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia o bien reducir su efectividad.
- Oportunidades: Son puntos fuertes externos, que pueden suponer una ventaja competitiva para la organización o una posibilidad de mejora de la misma.

Para elaborar la matriz DAFO se pueden tomar como referencia o guía matrices que pueden ser comúnmente usadas durante un proceso de autoevaluación de un Servicio, así como los cuestionarios, interno y externo, que se anexan a este documento:

- Cuestionario de análisis interno. Se adjunta como **Anexo 1**.
- Cuestionario de análisis externo. Se adjunta como **Anexo 2**.

El modelo de matriz DAFO a utilizar es el que figura como **Anexo 3** de este documento.

Para completar el análisis de la Unidad, una vez elaborada la matriz DAFO, se pasará a realizar la Matriz de Confrontación (**Anexo 4**). Esta matriz consiste en vincular las amenazas y oportunidades con las debilidades y fortalezas, según las relaciones que haya entre ellas.

La Matriz de Confrontación se estructura de la siguiente manera:

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN			FACTORES EXTERNOS					
			OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
			O1	O2	O3	A1	A2	A3
	F1		X	X	0	x	x	X
	F2		x	X	X	0	0	X

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F3	x	X	X	X	0	X
	DEBILIDADES	D1	X	X	X	X	x	X
		D2	0	X	0	0	X	X
		D3	X	0	x	X	0	x

Tabla 1: Matriz de confrontación de ejemplo

Para valorar cada una de las relaciones se utilizará la siguiente escala:

- Relación alta: **10 (X)**
- Relación media: **5 (x)**
- Relación baja: **1**
- Sin relación: **0**

Para establecer el nivel de relación, las preguntas que nos guían son:

- Si acentúo la fortaleza, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad, ¿puedo aprovechar mejor la oportunidad? ¿En qué medida?
- Si acentúo la fortaleza, ¿estoy minimizando la amenaza? ¿En qué medida?
- Si supero la debilidad, ¿minimizo la amenaza? ¿En qué medida?

Cuando se trasladan estos valores a la Matriz de Confrontación y se suman y analizan todos los valores, se obtienen las debilidades y fortalezas que tienen una mayor relación con el entorno, y por lo tanto a las que habrá que dar prioridad.

Matriz de Confrontación		Factores Externos												Σ	Total
		Oportunidades					Amenazas								
		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5				
Factores Internos	Fortalezas	F1	10	5	0	0	1	16	0	0	5	10	10	25	41
		F2	0	1	1	5	0	7	10	5	5	1	0	21	28
		F3	10	0	0	0	1	11	0	0	10	10	10	30	41
		F4	1	1	1	5	0	8	5	5	5	5	0	20	28
		F5	10	10	0	0	0	20	0	0	10	10	1	21	41
	Σ	31	17	2	10	2	62	15	10	35	36	21	117	179	
	Debilidades	D1	0	0	0	5	0	5	1	1	0	10	5	17	22
		D2	5	5	1	10	0	21	5	5	5	5	5	25	46
		D3	10	1	1	0	0	12	0	0	5	0	10	15	27
		D4	1	1	0	5	5	12	1	0	1	5	5	12	24
		D5	0	0	0	0	0	0	10	10	10	10	10	50	50
Σ	16	7	2	20	5	50	17	16	21	30	35	119	169		
Total	47	24	4	30	7	112	32	26	56	66	56	236	696		

Imagen 1 Matriz de confrontación con puntuación de ejemplo.

Del análisis de la matriz podemos obtener información sobre:

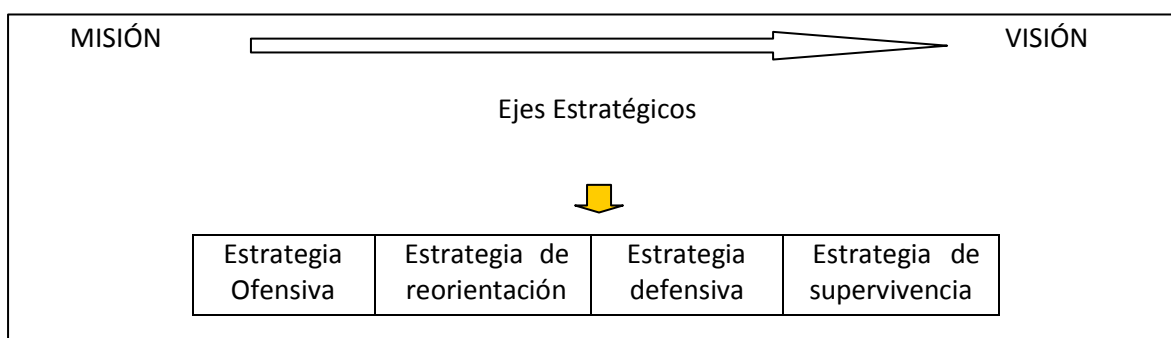
- qué cuadrante sale más valorado;
- cuál es el aspecto interno o externo más importante;
- qué aspecto tendríamos que trabajar para potenciar más oportunidades o neutralizar más amenazas;
- etc....

## 5. GENERACION DE ESTRATEGIAS

Del análisis de la matriz de confrontación se pueden desprender distintos tipos de estrategias:

- Estrategia **ofensiva** (Cuadrante 1: F-O): es el resultado de la combinación de una fortaleza en el presente y una oportunidad en el futuro. Trata de obtener el máximo partido de una situación favorable en el entorno. Son aspectos a potenciar.
- Estrategia de **reorientación** (Cuadrante 2: D-O): es el resultado de combinar una oportunidad de futuro con una debilidad del presente. Trata de aprovechar una situación positiva del entorno para corregir carencias de la organización.
- Estrategia **defensiva** (Cuadrante 3: F-A): es el resultado de la interacción de una amenaza posible con un punto fuerte. Trata de dar respuesta a situaciones del entorno no favorables apoyándose en puntos fuertes.
- Estrategia de **supervivencia** (Cuadrante 4: D-A): es el resultado de relacionar un punto débil y una amenaza que se dará en el tiempo. Trata de eludir los efectos que las situaciones del entorno pueden tener sobre aspectos internos. Son aspectos a corregir.

Para elegir las distintas estrategias, habrá que tener en cuenta las relaciones de la matriz de confrontación y ver en qué medida las estrategias propuestas contribuyen a alcanzar la visión de la unidad.



## 6. DESPLIEGUE DEL PLAN ESTRATÉGICO

El despliegue del plan estratégico consiste en concretar las estrategias a largo plazo en programas y objetivos a corto y medio plazo, estableciendo las metas a cumplir, las responsabilidades y los indicadores de cumplimiento.

Dentro de cada objetivo o eje estratégico puede haber uno o más objetivos operativos, que tendrán que ser puestos en marcha por la Unidad para alcanzar el objetivo estratégico.

El planteamiento de estos objetivos operativos debe contener:

- La definición del objetivo.
- Las distintas metas o acciones necesarias para su consecución.
- La definición de los responsables de cada una de esas metas.
- Su planificación temporal.
- Indicadores de seguimiento asociados.

## **7. APROBACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El documento generado, tanto si se establece un Plan Estratégico como si se realiza el Despliegue del Plan General de la UC, deberá ser aprobado por el máximo responsable de la Unidad (Vicerrectora de Estudiantes y Emprendimiento), tras debate con el equipo.

## **8. SEGUIMIENTO**

Para hacer el seguimiento de las acciones planificadas, se utilizarán los indicadores asociados a cada uno de los objetivos.

**ANEXO1**

**INFORME DE AUTODIAGNÓSTICO**

**Instrucciones:**

1. En las columnas 1 y 2 se deberá indicar utilizando una escala del 1 al 5 (1 implica que no existen evidencias y el 5 evidencia total) el grado de implantación de los criterios de calidad. Posteriormente, en la columna 3 en función de la respuesta anterior, la Unidad deberá describir las acciones realizadas y aportar evidencias en relación con los criterios de calidad. Y finalmente en la columna 4 proponemos un conjunto de propuestas de acciones de mejora que pretenden servir de orientación al servicio cuando proceda a completar el cuadro 1 y en ningún caso tiene carácter obligatorio.
2. Con esta información se procederá a rellenar el **CUADRO 1** indicando sus Puntos fuertes, Áreas de mejora (todas las debilidades diagnosticadas) y Propuestas de Acciones de Mejora (actuación o conjunto de actuaciones con las que se prevé resolver una o varias de las áreas de mejora).

	1 2 3 4 5	EVIDENCIAS	PROPUESTAS DE MEJORA
<b>1. POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD</b>			
<b>POLÍTICA</b>			
La Unidad ha definido la misión y visión de la Unidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Definición y documentación de la misión y visión de la Unidad
La Unidad ha definido la política de calidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Definición y documentación de la política de calidad
La política de calidad es adecuada al propósito de la organización	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
La política incluye un compromiso de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
La política de calidad es consensuada entre el personal de la Unidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Procedimiento para revisar y actualizar la política y estrategia de calidad
<b>OBJETIVOS</b>			
La Unidad ha establecido los objetivos (compromisos de calidad) que permitan la mejora de la Unidad prestado.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Establecer objetivos de calidad
La Unidad ha realizado una planificación de las acciones necesarias para conseguir los objetivos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Determinar acciones, responsabilidades y temporalización para la consecución de los objetivos de calidad

Los objetivos establecidos son coherentes con la política de calidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Revisar y adaptar la política y objetivos de calidad
La Unidad ha establecido los indicadores de cumplimiento de los objetivos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Establecimiento de indicadores que permitan la verificación del cumplimiento de los objetivos
<b>2. PROCESOS</b>			
La Unidad ha identificado los procesos clave y las posibles interacciones entre ellos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Elaboración de un mapa de procesos
La Unidad ha documentado la sistemática necesaria para el desarrollo de procesos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Elaborar la documentación de los procesos claves de la Unidad
El servicio ha establecido los indicadores que permitan realizar el seguimiento, medición y análisis de estos procesos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Desarrollo de indicadores que permitan el seguimiento, medición y análisis de estos procesos
La Unidad ha identificado los problemas durante la realización de los procesos.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Identificación, registro y análisis de los problemas detectados
La Unidad corrige los problemas detectados	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Propuesta de acciones inmediatas para solventar los problemas
La Unidad implanta acciones de mejora para solventar los problemas de carácter reiterativo que permitan la mejora continua de estos procesos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Creación de grupos de trabajo para coordinar los objetivos y acciones de mejora
<b>3. RECURSOS HUMANOS</b>			
La Unidad ha definido la estructura organizativa	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Definir la estructura organizativa de la Unidad (p.e mediante un organigrama)
La Unidad ha definido las funciones y responsabilidades de cada puesto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Definir las funciones y responsabilidades para cada puesto
El servicio dispone instrumentos para detectar las necesidades de formación del personal de servicio	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Establecer mecanismos para detectar las necesidades formativas del personal de la Unidad Creación de un plan de formación



La Unidad ha establecido mecanismos para analizar el clima laboral	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Establecer mecanismos para identificar las percepciones del personal en relación con su contexto de trabajo
<b>4. USUARIOS DE LA UNIDAD</b>			
La Unidad ha identificado los usuarios y grupos de interés de la Unidad prestado	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Desarrollo de herramientas que permitan obtener y analizar la información relevante en la definición de usuarios potenciales, tanto actuales como futuros Identificar los usuarios y grupos de interés
La Unidad ha establecido herramientas para conocer las necesidades, expectativas y grado de satisfacción de sus usuarios de manera regular	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Establecer herramientas para conocer las necesidades, expectativas y grado de satisfacción de los usuarios del servicio (p.e mediante encuestas)
La Unidad ha establecido algún instrumento que le permita la recogida de las quejas y sugerencias	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Establecer mecanismos para la recoger las quejas y sugerencias (p.e. buzón de quejas y sugerencias)
El usuario dispone de algún mecanismo que le permita conocer sus derechos y obligaciones de las prestación de la Unidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Establecer mecanismos que permitan comunicar al usuario esta información
Los usuarios conocen la relación de servicios prestados por la unidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Establecer mecanismos que permitan informar al usuario de esta información (página web, folletos informativos... etc.)
El usuario dispone de mecanismos para solicitar la información (direcciones postales, telefónicas y telemáticas)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Establecer herramientas que permitan a los usuarios solicitar dicha información
La Unidad facilita al usuario indicaciones para el acceso al servicio	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		Elaborar un plano de situación de la Unidad (calles, líneas de autobús etc.)

5. COMUNICACIÓN INTERNA									
La Unidad comunica la política y los objetivos de calidad al personal, usuarios y grupos de interés	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>								Establecer un plan de comunicación interna para difundir la misión, política y objetivos de calidad entre el personal de la Unidad
La Unidad realiza reuniones informativas en equipo periódicas y otras reuniones	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>								Establecer mecanismos para fomentar la participación interna en la Unidad
El personal se implica en la elaboración de la misión, visión y política	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%;"> <tr> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>								Establecer mecanismos para fomentar la participación individual y en equipo en la elaboración de la misión, política y objetivos de calidad de forma consensuada entre el personal de la Unidad

**INFORME DE AUTODIAGNÓSTICO**

**CUADRO 1.**

PUNTOS FUERTES	ÁREAS DE MEJORA
PROPUESTAS DE ACCIONES DE MEJORA	

Santander, a        de        de 201

El Director de la Unidad

VºBº  
La Vicerrectora de Estudiantes y  
Emprendimiento

Fdo.:

Fdo.:

**ANEXO 2**

**CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO EXTERNO**

Este cuestionario ha sido diseñado para ayudar a realizar el análisis externo de la Unidad. Junto con el Cuestionario de Autodiagnóstico, servirá para formalizar el análisis DAFO de la Unidad. Éste análisis es la técnica básica para construir el Plan Estratégico, necesario para alcanzar los objetivos.

Para cumplimentarlo, leer atentamente cada una de las afirmaciones que en él se realizan, reflexionar brevemente sobre ellas, y decidir si refleja, y en qué grado (aplicando el valor que corresponda entre “1” a aquellas que no se realizan, y “5” a las que son una práctica común y habitual), las actuaciones que se llevan a cabo la Unidad. Posteriormente deberá opinarse sobre si la existencia o no de dicha actividad supone una **Amenaza** (es decir, algo que nos puede impedir el alcanzar nuestra Visión) o, por el contrario, es una **Oportunidad** (aspecto externo a la organización que nos permitirá desarrollar nuestra Visión).

Liderazgo						Elija una de las opciones	
	1	2	3	4	5	Amenaza	Oportunidad
Mantener relaciones de colaboración con otras universidades nacionales o internacionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prevenir conflictos con los usuarios y proveedores, y arbitrar soluciones equilibradas entre los grupos implicados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Difundir información sobre los avances en la excelencia a través de boletines, prensa, internet, presentaciones públicas, etc.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participar en equipos formados por personal de varias secciones o unidades de la Universidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Establecer canales de comunicación formales y eficaces con los órganos de gobierno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promover reuniones de puertas abiertas para intercambiar experiencias con otras secciones o universidades, así como para tratar sobre temas de interés con toda clase de proveedores y usuarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participar en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios, fomentando y apoyando, en particular, la excelencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Establecer y participar en acciones de mejora conjunta con representantes de la sociedad, de organismos públicos y de otras universidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Política y estrategia	1	2	3	4	5	Amenaza	Oportunidad
Reunir y estudiar la información relevante en la definición de usuarios potenciales, tanto actuales como futuros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comprender y anticipar las necesidades y expectativas de usuarios, personal, proveedores, colegas, equipo de gobierno y sociedad en general, según convenga, en orden a integrarlas en la definición de la política y estrategia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comprender y anticipar los avances que se producen en la Unidad, incorporando actividades que desempeñen con éxito otras unidades.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valorar las tendencias y demandas que se producen en el entorno de la organización, con el fin de adaptarse a las mismas y corregir posibles influencias negativas.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anticipar los avances tecnológicos y transformarlos en cambios estratégicos que generen valor para el usuario, incorporándolos al proceso de planificación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promover foros de debate, dentro y fuera de la Unidad, a fin de discutir y valorar todo tipo de información relevante	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definir el entorno y el segmento social en el que opera la Unidad, tanto en la actualidad como en el futuro	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analizar los factores que inciden sobre la calidad de la Unidad, en relación con el usuario, la fiabilidad y seguridad en la prestación, y la eficacia en la solución de los problemas del usuario	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponer de información actualizada sobre legislación, normativas, cuestiones sociales y medioambientales y nuevas tecnologías	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conjugar, en la planificación y estrategia, las necesidades y expectativas de todos los grupos que compongan o tengan relaciones con la Unidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contar con la participación y el consenso con los empleados para la formulación del plan de calidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Definir escenarios alternativos y planes de contingencia para abordar los riesgos que puedan ocurrir	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Alianzas y Recursos</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Oportunidad</b>
Localizar y valorar las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de la política y estrategia y de su impacto en la Unidad y en la sociedad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestionar la cartera tecnológica	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aplicar las nuevas tecnologías para perfeccionar el funcionamiento interno	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promover la formación del personal en el uso de las tecnologías que se implanten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocer los avances tecnológicos introducidos en unidades similares en otros lugares	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Procesos</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Oportunidad</b>
Realizar el seguimiento de la Unidad de atención al cliente y de otros contactos con los mismos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implicarse de manera proactiva con los clientes, debatiendo y abordando sus necesidades, expectativas y preocupaciones	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Gestionar la información procedente de los contactos habituales con los clientes, sus quejas y reclamaciones	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestionar y mejorar las relaciones con los clientes	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anticipar oportunidades de productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Generar nuevos productos en colaboración con los compañeros, colaboradores, proveedores y todo tipo de partners	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diseñar nuevos servicios para satisfacer las necesidades detectadas	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Implicación con los Usuarios</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Oportunidad</b>
Establecer los grupos de interés	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Establecer mecanismos para determinar el grado de satisfacción de los grupos de interés.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Establecer mecanismos que utiliza la Unidad para obtener información sobre la satisfacción de los usuarios.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocer la percepción que el usuario tiene de su relación con la Unidad y de la calidad de la Unidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obtener información a través de los canales de información (quejas y sugerencias, felicitaciones, etc.)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Implicación en la Sociedad</b>	<b>1 2 3 4 5</b>	<b>Amenaza</b>	<b>Oportunidad</b>
Sintetizar y estructurar la información recogida a través de múltiples fuentes de información (publicaciones periódicas, buzones de sugerencias, puestos de información al público...), diagnosticando la existencia y extensión de posibles problemas de calidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluar las tendencias sobre la calidad percibida por el entorno	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Difundir ampliamente la información sobre la calidad percibida por el entorno, siguiendo criterios de disponibilidad, accesibilidad, apertura, utilidad y actualización de la información	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desarrollar actividades como parte de su responsabilidad social (desarrollo de infraestructura local, ofreciendo trabajo para las comunidades locales, apoyo al desarrollo económico local, Preservación del Medio Ambiente, etc.)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Implicarse activamente en la comunidad donde la Unidad realiza su función	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Llevar a cabo intercambios y colaboraciones con otras organizaciones o asociaciones en actividades de mejora y difusión de la calidad	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participar mediante la presencia, el apoyo financiero y la colaboración institucional en acciones	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

relacionadas con el fomento de la cultura cívica, la solidaridad social, el deporte, el ocio saludable, la ciencia o la cultura			
Emprender acciones dirigidas a reducir molestias y daños provocados por su funcionamiento (riesgos para la seguridad, para la salud o de contaminación)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoyar medidas que ayuden a preservar y mantener recursos	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**ANEXO 3**

**FORMATO MATRIZ DAFO**

**ANÁLISIS D.A.F.O.**

**SERVICIO DE P.D.I., RETRIBUCIONES Y SEGURIDAD SOCIAL**

**OPORTUNIDADES**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**AMENAZAS**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**FORTALEZAS**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**DEBILIDADES**

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

**ANEXO 4**

**FORMATO MATRIZ DE CONFRONTACIÓN**

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN

SERVICIO DE P.D.I., RETRIBUCIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

MATRIZ DE CONFRONTACIÓN		FACTORES EXTERNOS											Σ	Total	
		OPORTUNIDADES					Σ	AMENAZAS							
		O1	O2	O3	O4	O5		A1	A2	A3	A4	A5			
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	F1													
		F2													
		F3													
		F4													
		F5													
	Σ														
	DEBILIDADES	D1													
		D2													
		D3													
		D4													
D5															
Σ															
Total															

**GUÍA PARA LA DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN DE UN  
SISTEMA DE INDICADORES**

La Unidad, en el marco de su Planificación Estratégica, tiene la necesidad de “Documentar los procesos clave y realizar el seguimiento de los mismos con los correspondientes indicadores de cumplimiento y/o satisfacción”. Para ello, y como complemento al formato que para la descripción de los procesos se ha elaborado desde el propio Servicio, se desarrollada esta breve guía para la definición e implantación de un sistema de indicadores.

**Indicador:** es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o una actividad.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar. No se pueden tomar decisiones por simple intuición. Los indicadores mostrarán los puntos problemáticos del proceso o actividad y nos ayudarán a caracterizarlos, comprenderlos y confirmarlos.

Toda unidad debe contar con un conjunto entrelazado de indicadores para las diferentes perspectivas con las cuales la organización interactúa: para la perspectiva económica, para la perspectiva de los usuarios, para la perspectiva de los procesos internos, para la perspectiva de innovación y desarrollo y para la perspectiva de personal.

Un indicador siempre debe estar unido a la definición de objetivos a alcanzar. El indicador es una medida cuantitativa del desempeño, que sólo cobrará significado si lo ponemos en consonancia con el objetivo que previamente nos hayamos marcado. Es su comparación con este objetivo, lo que nos dirá si estamos actuando de manera adecuada, si los procesos son efectivos y eficientes, etc.

No es cierto que existen indicadores a corto plazo e indicadores a largo plazo; lo que existen son objetivos a corto y a largo plazo, ya que los indicadores se fijarán acordes al objetivo que pretendamos alcanzar.

Una forma adecuada al definir el indicador es el identificar las variables críticas para alcanzar el objetivo, también denominados “factores críticos de éxito”. Equivale a preguntarse ¿cómo sabremos que estamos logrando el objetivo?

Para cada indicador, además de definir el qué se medirá, debe quedar claro el cómo se medirá, quien lo medirá, la frecuencia de medición así como la frecuencia de revisión. Deben contar con una meta numérica propuesta, preferiblemente, con un valor inicial, y una fecha en la cual se espera alcanzar (se elaborará un documento que recoja todas estas variables, llamado Cuadro de Mando Integral).

Tipos de indicadores:

1. **Indicadores de cumplimiento:** teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: cumplimiento del programa de solicitudes, cumplimiento del cuello de botella, etc*
2. **Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. *Ejemplo:*

*evaluación del proceso de Gestión de servicios siguiendo las directrices del modelo Reder de EFQM.*

3. **Indicadores de eficiencia:** este tipo tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: Tiempo prestación de un servicio.*
4. **Indicadores de eficacia:** Tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a lo solicitado.*
5. **Indicadores de gestión:** considerando que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. *Ejemplo: administración y/o gestión de los anticipos de haberes.*

Una organización, por tanto, debe plantearse la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

Ya que hemos apostado por una gestión por procesos, es más que evidente que todos los factores de gestión implicados en la Unidad estarán administrados por sus correspondientes procesos. Si esto no es así, es que hemos detectado una debilidad y por lo tanto una oportunidad de mejora.

Nuestra primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego estaremos obligados a identificar y/o implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del control de los procesos.

Una vez definidos los diferentes tipos indicadores deberemos:

- Concretar los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los Objetivos Estratégicos.
- Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se está llevando a cabo.
- En aquellos que proceda, establecer comparaciones y relacionarlos con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje.
- Guardar por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.

En conclusión tenemos que:

- Cada indicador es parte de una cadena en una relación causa-efecto.
- Todos los indicadores están ligados a los resultados de la unidad.
- Los indicadores no deben ser ambiguos y deben definirse de manera uniforme para toda la Unidad.
- Los indicadores utilizados en las diferentes perspectivas deben estar claramente conectados.
- Deben servir para fijar objetivos realistas.
- Debe ser un proceso fácil y no complicado.