



ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Manual de estudio

2024

Secretaría del Trabajo y Previsión Social
Dirección del Servicio Profesional de Carrera

ÍNDICE

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	2
¿QUÉ ES LA ORIENTACIÓN A RESULTADOS?	3
Ejes y principios.....	4
ORIENTACIÓN A RESULTADOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	4
Misión de la STPS.....	5
Visión de la STPS.....	5
Objetivos Prioritarios:.....	5
CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	6
Sistemas de gestión de calidad.....	6
Mejora continua	7
Valor del servicio público.....	9
PLANEACIÓN, ESTRATEGIA Y CONTROL PARA LA ORIENTACIÓN A RESULTADOS	10
La planeación.....	10
Estrategia.....	11
Administración de Riesgos.....	11
Diseño de indicadores.....	14
CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS.....	16
Jerarquía de autoridad.....	16
Liderazgo	16
Toma de decisiones	16
Evaluación y mejora del desempeño.....	17
Productividad e innovación.....	18
PERSONAS ORIENTADAS A RESULTADOS	19
Administración del tiempo.	19
Eficacia, eficiencia y efectividad.....	21
Modelo de las 5 “S”	21
Estrategia Hoshin Kanri.....	22
Actitud de servicio	23
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25

INTRODUCCIÓN

Como resultado de las nuevas exigencias, la globalización y el desarrollo que la tecnología ha impulsado, la manera en la que el Estado se relaciona con la ciudadanía ha exigido un cambio en el enfoque. Este cambio se conoce como la Nueva Gestión Pública donde se reconoce al ciudadano como cliente receptor de un servicio que busca calidad, eficiencia, claridad y transparencia en su relación con el Estado. Este nuevo enfoque plantea dentro de sus cambios esenciales una transformación de la *administración* por la *gestión*; este cambio no es solo una terminología sino un concepto completo pues *Administración* significa dirección, ordenación, cuidado de un asunto o, más específicamente, gobierno, ejercicio de autoridad o mando sobre un territorio y las personas que lo habitan. En cambio, *gestión* significa actuar para conseguir algo. En este sentido, *gestión pública* es un enfoque que utiliza técnicas gerenciales para incrementar la rentabilidad de los servicios públicos (Ruiz López, 2012).

Como parte de las propuestas que trajo consigo este enfoque encontramos la Orientación a Resultados. López, R. G., y Moreno, M. G. (2010) lo definen como “una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país”.

Para poder comprender esta estrategia hará falta revisar múltiples herramientas y modelos de los que se alimenta para llegar a ese resultado siempre considerando que éstos deberán de ser elegidos y adaptados para la realidad, contexto y resultados que se persiguen pues esta estrategia está lejos de ser una receta paso a paso, deberá de ser tomada como un nuevo cristal que permita mirar a la organización y sus procesos desde una nueva perspectiva.

¿QUÉ ES LA ORIENTACIÓN A RESULTADOS?

Con la evolución de las organizaciones y empresas después de la revolución industrial, la teoría administrativa desarrolló múltiples análisis y estudios en búsqueda de la mejora constante de la productividad. Durante la década de los 50's, Peter Drucker publicó su libro "The practice of management" donde introdujo el modelo de la Administración por Objetivos (APO) el cual ha servido de base para construir nuevos modelos y enfoques que se adapten a las nuevas organizaciones. Es por esto que, la Gestión por Resultados o la Dirección o Administración por Objetivos y la Orientación a Resultados comparten muchas ideas dentro de su planteamiento.

Supone, entre otras cosas, la existencia de un tipo de liderazgo y de una cultura organizacional que lleve a plantearse el objetivo de las acciones, los resultados esperados y a controlar y medir el grado de cumplimiento de esos objetivos y resultados para poder así, tomar decisiones e introducir mejoras. Su función es permitir la integración de un conjunto de herramientas de gestión en un sistema coherente y conectado a lo largo de todo el ciclo; es decir, busca conocer y actuar sobre todos aquellos aspectos que afecten o modulen los resultados de la organización.

Aunque el diseño original de este enfoque se desarrolló en un contexto empresarial, la aplicación de este enfoque en la administración pública permite y facilita a los directivos el mejor conocimiento y la mayor capacidad de análisis, diseño de alternativas y toma de decisiones para lograr los mejores resultados posibles, según los objetivos fijados.

Al respecto, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2007) la gestión pública tiene tres objetivos principales:

- Asegurar la constante optimización del uso de los recursos públicos en la producción y distribución de bienes públicos como respuesta a las exigencias de más servicios, menos impuestos, más eficacia, más eficiencia, más equidad y más calidad.
- Asegurar que el proceso de producción de bienes y servicios públicos, incluidas las fases de asignación y distribución, así como las medidas para mejorar la productividad, sean transparentes, equitativas y controlables.
- Promover y desarrollar mecanismos internos para mejorar el desempeño de los dirigentes y trabajadores públicos, y con ello promover la efectividad de los organismos públicos, en miras a posibilitar los dos objetivos anteriores.

Cuando hablamos de orientación a resultados en el sector público podemos resumir que:

- Es un marco conceptual de gestión organizativa, en el que el factor resultado, aplicado a todo el proceso de gestión, se convierte en la referencia clave. Articula los distintos componentes del proceso para optimizar su funcionamiento y vincula estrechamente a los directivos con el resultado obtenido.
- Se presenta como una propuesta de cultura organizativa, directiva y de gestión, a través de la cual se pone énfasis en los resultados y no en los procesos y procedimientos.

Ejes y principios

Los ejes principales sobre los que se construye este modelo son:

- Mejorar el desempeño del gobierno en su proceso de creación de valor y de producción de resultados;
- Optimizar su sistema de rendición de cuentas ante la sociedad y la transparencia de su actuación;
- Implantar sistemas de dirección y gestión (compromiso de responsabilidad y "derecho a gestionar" de parte de los directivos) que promuevan la optimización continua del desempeño de los servidores públicos como herramienta clave al servicio de la consecución de los ejes anteriores.

A su vez, tiene cinco principios, los cuales forman la base para una administración del desempeño sólida:

1. Centrar el diálogo en los resultados (que el enfoque se mantenga siempre en la gestión para resultados);
2. Alinear las actividades de planeación, programación, presupuestación, monitoreo y evaluación, con los resultados previstos;
3. Mantener el sistema de generación de informes de resultados lo más sencillo, económico y fácil de usar como sea posible;
4. Gestionar *para*, no *por*, resultados; y,
5. Usar la información de resultados para el aprendizaje administrativo y la toma de decisiones, así como para la información y rendición de cuentas (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, 2007).

ORIENTACIÓN A RESULTADOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

La conceptualización del "Resultado" será diferente para cada organización siendo este factor uno de los esenciales que diferencia el sector privado del público.

En términos generales, fortalecer la acción de los organismos públicos para mejorar el efecto de su acción en beneficio de los ciudadanos y de la sociedad es el resultado que toda entidad federal busca.

Si se busca un marco referencial más específico de cuáles son los resultados esperados para cada entidad, bastará con revisar lo dispuesto en la legislación pues toda actividad de las dependencias de Gobierno está enmarcada y dirigida por lo estipulado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, el Plan Nacional de Desarrollo y en los correspondientes Programas Sectoriales.

En el caso específico de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, su actividad e importancia se encuentra justificada en:

- El artículo 123 Constitucional, dispone que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil y al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo conforme a la ley, así como los derechos laborales y de seguridad social correspondientes.

- El artículo 40 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, faculta a la STPS para vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones contenidas en el artículo 123 y demás de la Constitución Federal, en la Ley Federal del Trabajo y sus Reglamentos,
- Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social que diseña los objetivos, las metas y las estrategias del sector laboral y por tanto establece a la STPS como la dependencia responsable de coordinar la publicación, ejecución y seguimiento de este.

Relacionado con lo anterior, en el Manual de Organización General de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (última reforma 07/04/2021) es posible encontrar la misión, visión y objetivos prioritarios que dirigen las acciones de la dependencia:

Misión de la STPS

Fortalecer la política laboral y observar el cumplimiento de los derechos laborales mediante la inclusión de los jóvenes a través de la capacitación en el trabajo; el diálogo social, la democracia sindical y la negociación colectiva auténtica conforme al nuevo modelo laboral; la recuperación del poder adquisitivo de los salarios mínimos y los ingresos; la vigilancia del cumplimiento de la normativa laboral para dignificar el trabajo; y el fortalecimiento de la intermediación laboral y la capacitación para la empleabilidad; que mejoren las condiciones laborales de las y los trabajadores e incrementen su calidad de vida al igual que el de sus familias.

Visión de la STPS

Ser la dependencia del Gobierno Federal que vigile el cumplimiento de los derechos laborales de las y los trabajadores y sus familias, para garantizar un incremento sostenido en su calidad de vida. Asimismo, propiciar que el diálogo social construya relaciones democráticas entre patrones y trabajadores, para contribuir con la justicia social que reclama la definición de un nuevo país.

Objetivos Prioritarios:

1. Lograr la inclusión de jóvenes a través de la capacitación en el trabajo.
2. Impulsar el diálogo social, la democracia sindical y la negociación colectiva auténtica conforme al nuevo modelo laboral.
3. Recuperar el poder adquisitivo de los salarios mínimos y los ingresos para mejorar la calidad de vida de las y los trabajadores.
4. Dignificar el trabajo y estimular la productividad mediante la vigilancia al cumplimiento de la normativa laboral.
5. Lograr la inserción en un empleo formal de las personas desempleadas, trabajadores en condiciones críticas de ocupación y personas inactivas con disponibilidad para trabajar, con atención preferencial a quienes enfrentan barreras de acceso a un empleo formal.

CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La calidad dentro de una organización es un factor importante que produce satisfacción a sus clientes, empleados y directivos, y dota de herramientas prácticas para una gestión integral.

El concepto de *calidad*, como hoy lo entendemos surge en el siglo XX como parte de las exigencias del modelo productivo de la época donde el objetivo era mejorar, en términos de costo-beneficio, las líneas de producción para elevar la productividad, disminuir los errores en los productos y evitar o reducir las pérdidas que esos errores atraían. Con el avance de las tecnologías y de la globalización, el concepto, el enfoque y responsables de la calidad se fueron transformando y adaptando (Cubillos, M.C, 2009).

Actualmente, la calidad es un constructo complejo y multidimensional que toda organización ha interiorizado sin importar su actividad económica, incluidas las áreas de finanzas, ventas, personal, mantenimiento, administración, manufactura y servicios. Para alcanzarla, toda la organización tiene el compromiso de actuar: personas, departamentos, facultades, actividades, procesos, perfiles, etc., todos los miembros de la organización tienen el deber de identificar, controlar y mejorar los grados de calidad bajo su responsabilidad y la Administración Pública no es la excepción.

Contreras, L. (2014), tiene a bien apuntar que, en el ámbito público, la calidad se vincula con buenos resultados, con procesos transparentes, con responsabilidades compartidas, con productividad, con trabajo en equipo, con mejoramiento en el desempeño y servicio al usuario.

En las organizaciones gubernamentales la calidad se ha reflejado en los llamados Sistemas de Gestión de Calidad, los cuales comprenden un conjunto de creencias y principios diseñados para mejorar continuamente los procesos organizacionales, con la finalidad de sobrepasar las expectativas de los usuarios de los servicios (Koehler y Pankowski, 1996, como se cita en Contreras, L., 2010).

Como se puede apreciar, aunque no se establece explícitamente, bajo este enfoque la calidad referida a la administración pública se constituye por una combinación de dos componentes: la "calidad interna" y la "calidad externa". La primera comprende la mejora de la gerencia al interior de la administración pública, y la segunda se refiere a la satisfacción del ciudadano-cliente.

Sistemas de gestión de calidad

Un sistema de gestión de calidad no se enfoca directamente a la producción de un producto, sino que se refiere a un sistema de procesos que se ponen en operación, mediante los cuales un servicio es prestado a los usuarios.

Durante las últimas décadas, las empresas han desarrollado e implantado modelos normativos, como herramientas que les permiten planificar, sistematizar, documentar y asegurar sus procesos de negocio de tal forma que se ha llegado a estimar como un requisito para lograr resultados de calidad excelentes. Los estándares se traducen en rutinas que requieren ser auditadas o medidas, y un ejemplo de ello son las certificaciones como ISO 9000 o las acreditaciones.

La gestión de calidad comenzó a dotar a la Gestión Pública de un carácter dinámico que se adapta a las demandas y expectativas cambiantes de la ciudadanía teniendo en cuenta los procesos de toma de decisión y planificación, el funcionamiento de los procesos operativos y, sobre todo, teniendo presente la relación entre la eficacia y eficiencia, los resultados finales en relación con los recursos invertidos.

Las ISO 9000 son un conjunto de normas que establecen las directrices para conseguir una determinada calidad de producto o servicio final y a su vez funciona como un sistema de gestión de calidad. Originalmente se idearon para empresas que producían un producto material; pero, actualmente, se pueden aplicar las ISO 9000 a cualquier industria, organización o empresa de cualquier tamaño.

La familia ISO 9000 representa una serie de estándares internacionales de calidad que describen métodos estandarizados para garantizar el diseño, implementación y evaluación de sistemas de gestión de calidad; fueron desarrollados por la Organización Internacional de Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés) y comprende varias series:

- **ISO 9000:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.** Define los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario para los sistemas de gestión de la calidad (SGC) para implementar de manera eficaz y eficiente un SGC.
- **ISO 9001: 2015. Sistemas de gestión de calidad. Requisitos.** Define cómo establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de calidad que conduzca a la organización a mejorar su desempeño, cumplir con las expectativas de los clientes y demostrar su compromiso con la calidad.
- **ISO 9004:2018. Gestión de la calidad. Orientación para lograr el éxito sostenido.** Brinda orientación para las organizaciones que elijan ir más allá de los requisitos; trata la mejora sistemática del desempeño global de la organización. Esto incluye la planificación, implementación, análisis, evaluación y mejora de un sistema de gestión eficaz y eficiente.

La adopción de sistemas de gestión de calidad basados en la certificación ISO 9000 compromete a las organizaciones públicas a una mejora continua que eventualmente puede resultar en la adopción de sistemas de calidad total (TQM, por sus siglas en inglés), lo cual implica una visión integral de la calidad.

Además, adoptar sistemas de gestión de calidad contribuye a la profesionalización de la Administración Pública implantando mejoras y midiendo los resultados a través de la evaluación del desempeño.

Mejora continua

El sistema de gestión de calidad permite establecer estándares de referencia de los objetivos y de las características del servicio e introduce el uso de la información como oportunidad para la mejora; es así como la mejora continua es la acción que realiza la organización para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de calidad y que es constante en el tiempo.

Busca optimizar y aumentar la competitividad al interior de las organizaciones a través del uso efectivo de los recursos que dispone, involucrando especialmente al

recurso humano promoviendo la revisión, organización y administración de los procesos que se desarrollan persiguiendo la reducción de errores.

La base de la mejora continua es la autoevaluación. En ella detectamos puntos fuertes, que hay que tratar de mantener y áreas de mejora, cuyo objetivo deberá ser un proyecto de mejora. Este proceso planificado, organizado y sistemático de cambios incrementales en los procesos productivos, en los sistemas o en las prácticas de trabajo, permite mejorar algún indicador de rendimiento. (Marin-Garcia, J. A., Bautista-Poveda, Y., & Garcia-Sabater, J. J., 2014).

Una herramienta esencial para dirigir las acciones encaminadas a la mejora continua es el ciclo de Deming el cual propone una fórmula que encamina cada actividad hacia el resultado buscado: la calidad.

El ciclo de Deming, también conocido como ciclo PDCA por sus iniciales, se compone de los siguientes pasos o etapas:

- Planificación
- Desarrollo
- Control
- Análisis

Planificación

A través de esta fase se busca realizar un análisis que permita identificar el rumbo de cada una de las actividades, así como los problemas a los que se enfrenta la institución y determinar la importancia de éstos.

El análisis debe sustentarse con datos sólidos, para ello es importante utilizar gráficas y esquemas que faciliten su comprensión con todo el personal involucrado en cada uno de los problemas identificados.

Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc.

Una vez que todos los involucrados en cada una de las tareas han entendido el rumbo de la institución, la siguiente fase consiste en ejecutar las acciones programadas en el plan de trabajo, incluyendo aquellas acciones y estrategias para la solución de los problemas a los que se enfrentan.

Desarrollo

Aquí se lleva a cabo lo planeado. Siguiendo lo estipulado en el punto anterior, se siguen los pasos indicados en el mismo orden y proporción en que se indican en la fase de planificación.

Control

En este paso se debe verificar que se ha actuado de acuerdo con lo planeado, así como que los efectos del plan son los correctos y corresponden a lo que inicialmente se diseñó.

Resulta estratégico que constantemente se compare el resultado de las acciones y estrategias implementadas con los resultados esperados en el plan originalmente establecido.

Lo anterior le permite a la organización detectar a tiempo las brechas existentes entre lo planificado y lo realizado, para con ello, determinar los ajustes necesarios.

Análisis

Una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si es conveniente realizar cambios para ajustar los resultados o si es pertinente desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar (Gallego, I. 2006).

Valor del servicio público

Lo anterior se relaciona directamente con el valor público, entendido como el valor que las y los ciudadanos le otorgan a los bienes y servicios recibidos del Estado cuando satisfacen una necesidad sentida con calidad y oportunidad.

La creación de valor se realiza mediante un sistema complejo que transforma los recursos en productos y cambios sociales donde la administración pública esté orientada hacia la máxima producción de valor para los ciudadanos, buscando efectividad, eficacia y eficiencia en su desempeño.

El Instituto Federal Electoral (2012) describe que, para lograr crear valor público, los proveedores de los servicios públicos deben preguntarse lo siguiente: ¿Para qué es este servicio? ¿A quién se le rendirá cuentas? ¿Cómo sabemos que hemos tenido éxito? Lo cual permitirá a su vez, definir objetivos estratégicos y alinear metas y acciones específicas y de esta manera se convierte en el centro de una gestión por resultados. Las definiciones estratégicas de valor público a nivel global de gobierno y desde las instituciones gubernamentales específicas pueden servir tanto de brújula como de mapa, permitiendo trazar los vínculos entre instituciones, sectores y actores de desarrollo.

El ciudadano ve cubiertas sus necesidades cuando la información es clara, los tiempos de respuesta son ágiles y hay solución u orientación a sus dudas; responder a estas exigencias requiere de un gobierno más eficiente y moderno, que tenga una visión global sobre su labor, donde no solo pueda atender a la población, sino que busque la mejora continua en la prestación del servicio.

PLANEACIÓN, ESTRATEGIA Y CONTROL PARA LA ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Orientar las actividades de la organización hacia el resultado permite utilizar de manera mas eficiente y eficaz los recursos de esta, pero antes, será necesario fijar los objetivos y saber los resultados que se desean conseguir. Determinar estos objetivos representa un proceso en si mismo, pues será necesario analizar el contexto, el clima y la cultura organizacionales, revisar los procesos operativos y considerar la situación de todos los recursos disponibles. Posteriormente, una vez reconocido el entorno y estado en el que se encuentra la organización, será necesario comenzar con el proceso de planeación hacia el resultado.

La planeación

Como parte del proceso administrativo, la planeación representa un eje y pilar esencial para el funcionamiento de una organización; es producto de un análisis profundo de los escenarios actuales para crear los recursos a futuro que permitan a una institución lograr sus objetivos, partiendo de una necesidad, creando una estructura de trabajo (planes) y desarrollando las herramientas que le permitan más tarde medir el grado de logro de sus objetivos.

De acuerdo con Steiner (1989) la planeación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos; establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.

La principal capacidad de la planeación enfocada en resultados consiste en que brinda una guía a largo plazo para alcanzar los objetivos estratégicos, permitiendo el control del proceso durante su desarrollo a través de instrumentos que garanticen que el plan avanzará por el camino deseado.

Berreta, N. & Kaufman, J. (2011) mencionan que la planeación orientada a resultados es multipropósito pues guiará a los diferentes grupos interesados hacia diferentes caminos:

- a las autoridades de gobierno a definir los resultados que esperan alcanzar, bajo los lineamientos estratégicos establecidos;
- a los ciudadanos a establecer sus prioridades;
- a los directivos subnacionales a definir los planes estratégicos que permitan alcanzar los resultados esperados; y por último,
- a los funcionarios públicos a implementar los planes con eficiencia y eficacia.

Al hablar de la planeación orientada a resultados es posible visualizarla a niveles macro y micro. A nivel macro, la planificación es un proceso de interacción entre el Estado y la sociedad, que se desarrolla dentro de un espacio geográfico determinado y está orientada a articular las políticas de Estado con las prioridades poblacionales. Articula los componentes estratégico (el qué hacer) y el territorial (el dónde hacer), estableciendo a través de quiénes (actores y sectores) se ejecutarán las prioridades. La planeación en micro se manifiesta una vez que se determinan a las autoridades responsables de la ejecución de los planes estratégicos, donde

cada área relacionada deberá diseñar su propia planeación y trazar sus objetivos específicos.

La planeación debe entenderse dentro de un conjunto de etapas en las cuales se sugiere elaborar planes colaterales de trabajo; todo ello para darle vida al objetivo u objetivos que se han propuesto en la organización:

- Etapa 1: Detección de necesidades y oportunidades.
- Etapa 2: Establecimiento de objetivos y su jerarquía.
- Etapa 3: Contexto e historial de la institución/organización.
- Etapa 4: Determinación de metas y formulación de planes.

Estrategia

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la organización. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos, y se convierten en una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de todo el personal.

Definir una estrategia consiste entonces en adoptar una visión amplia para enfocar las funciones que se deben cumplir, analizando las fortalezas y debilidades propias y los problemas que se debe enfrentar. La estrategia ayuda a identificar qué es lo que la institución quiere lograr y los factores que influirán en que esto se consiga o no.

Es necesario, además, que se definan los responsables de los objetivos, que se asignen los recursos financieros suficientes y que se realice el monitoreo y evaluación de sus resultados.

Las estrategias deberán considerar dentro de su planteamiento un análisis de riesgos que permita determinar el mejor rumbo de las acciones. A continuación, se desarrolla de manera general en qué consiste la administración de riesgos.

Administración de Riesgos

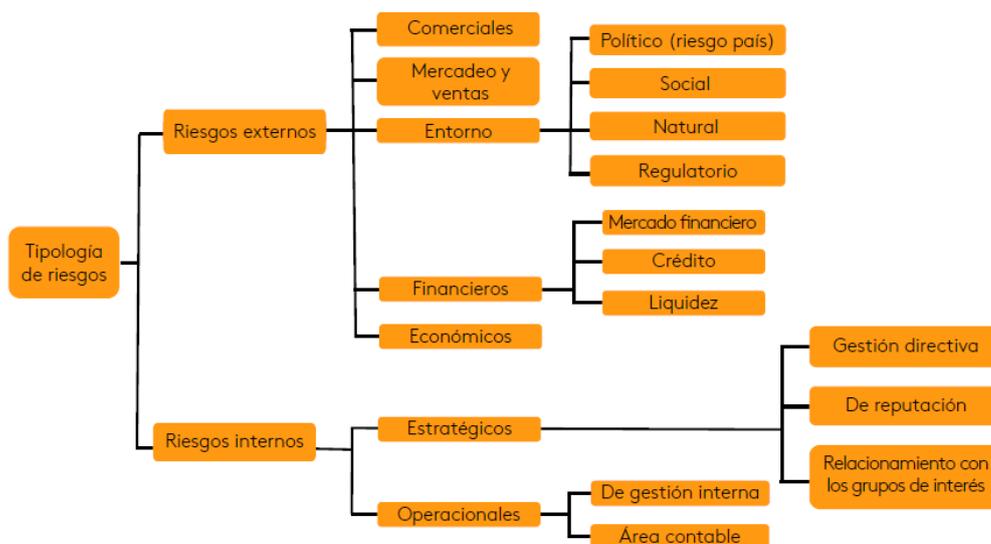
Aunque las actividades de las entidades gubernamentales se basan en un plan nacional; el personal, y en especial los directivos, toman constantemente decisiones, que pueden marcar el rumbo de la instancia, contribuyendo a su mejora o en su defecto, al detrimento de esta. Comprender el marco conceptual relacionado con la administración de riesgos resulta necesario para manejar la incertidumbre que provocan dentro de una organización y de esta manera diseñar un plan de acción.

Bajo el ámbito organizacional, el riesgo se define como un conjunto de factores externos y/o internos que posibilitan la ocurrencia de un evento de carácter negativo que puede alterar el desarrollo de un proceso, siendo sus componentes la amenaza y la vulnerabilidad en un grado de exposición nocivo (Castañeda, 2017). Por tanto, la administración de riesgos se define como la coordinación de las acciones en una institución, que permite manejar la incertidumbre a través del establecimiento de medidas para identificar, valorar y manejar los eventos

potenciales que puedan presentarse y afectar el logro de objetivos. (Mejía Quijano, R. C., 2004).

Ahora bien, según David MacNamee, la administración de riesgos significa vigilar activamente para asegurar la sensibilidad de la organización, que le permita detectar los riesgos, contar con sistemas ágiles que aseguren flexibilidad para responder al riesgo y desarrollar aprendizaje adaptativo que asegure la capacidad de los recursos de la organización para mitigar el riesgo. (Mejía Quijano, R. C., 2004).

Los riesgos se pueden clasificar de varias maneras como se muestra a continuación:



Fuente: Castañeda, J. (2018)

1. **Riesgos internos:** La presente clasificación toma en cuenta dos tipos de riesgo que, si bien dependen del contexto externo, pueden ser controlados e intervenidos desde la alta dirección de la organización por su manifestación interna:
 - a. **Estratégicos:** Abarcan aquellos que se generan en los niveles altos de decisión de la organización, como la gestión directiva, la reputación de la organización y el relacionamiento con grupos de interés.
 - b. **Operacionales:** Están orientados a la actividad propia adelantada por los miembros de la organización. Se consideran de gestión interna; por ejemplo, el manejo del área contable.
2. **Riesgos externos:** Son los riesgos que provienen del contexto externo y que afectan la operación de la organización de manera importante. Para su tratamiento, se deben adoptar medidas adaptativas, de transferencia o cambios estructurales para evitar daños mayores. La clasificación se hace en cinco tipos de riesgos que tienen una subclasificación por su campo de afectación.
 - a. **Comerciales:** Son todos aquellos factores que pueden afectar la cadena de suministro de una empresa, desde los procesos logísticos, como el aprovisionamiento externo, la producción (que tiene aspectos internos y externos) y la distribución (que tiene parte interna y externa por parte de la organización).

- b. **Mercadeo y ventas:** Están vinculados a los aspectos que adelanta la organización desde su rol, pero también del entorno externo donde se puedan aplicar los procesos planeados, los impactos esperados, la fidelización y el servicio al ciudadano.
- c. **Financieros:** Se consideran las variables que interfieren en la tasa de retorno esperada y cuya materialización es nociva para los intereses de la organización de manera parcial o total, como el mercado financiero, el crédito y la liquidez.
- d. **Económicos:** Son factores que se manejan en el campo macroeconómico. Su injerencia es desde la alta dirección del Estado y las intervenciones de organismos internacionales que regulan el comportamiento económico mundial.
- e. **Entorno:** Se tienen en cuenta factores que, por su origen, se centran en los campos del poder y son propios de un país, dado que su manejo y responsabilidad están a cargo de sus habitantes: lo político, lo social y lo regulatorio. También están considerados los riesgos de origen natural, producto de las manifestaciones de la naturaleza. (Castañeda, J., 2017)

Como todo proceso, la Administración de Riesgos se compone de ciertas etapas:

- En el primer paso, debe tenerse presente el Plan Estratégico Institucional, para que posteriormente se puedan definir las causas y efectos de los riesgos y la manera en que estos serán tratados.
- Se procederá a describir el entorno externo en su ámbito político, social, económico, legal de la Institución; además de las situaciones internas como: estructura, procesos, objetivos, recursos humanos y materiales.
- Deberán identificarse, seleccionar y agrupar todos los eventos adversos que podrían afectar al cumplimiento de los objetivos. Esto clarificará con mayor facilidad los riesgos acontecidos anteriormente, y cómo estos se comportaron históricamente, es decir, qué hicieron administraciones anteriores para mitigarlo o en su caso, qué consecuencias trajo a la Institución.
- Ahora formalmente, se identifican los Riesgos, para ello se pueden utilizar medios como: entrevistas, lluvia de ideas, cuestionarios, análisis de indicadores de gestión.
- Una vez descrito el Riesgo, se identificará el nivel de exposición en caso de su materialización lo cual permitirá clasificar el riesgo e identificar las causas que lo generan.
- Es importante identificar los efectos que causa el Riesgo en caso de que este se produzca, asignándole un valor según el grado de impacto generado para la Institución y determinar la probabilidad de ocurrencia lo cual permitirá reconocer la situación de vulnerabilidad.
- Basados en la valoración final del impacto y de probabilidad de ocurrencia del riesgo, se establecerán una serie de estrategias útiles para administrar los riesgos.

Algunos de las estrategias sobresalientes son:

- Evitar el riesgo: Se refiere a eliminar los factores que pudiesen materializar el riesgo.

- Reducir el riesgo: Establecen acciones dirigidas a disminuir la probabilidad de ocurrencia, a través de la optimización de procedimientos y la implementación de mejoras.
- Asumir el riesgo: Se aplican normalmente cuando hay pocas opciones de abatir el riesgo.
- Transferir el riesgo: Consiste en contratar los servicios de terceros, quienes contarán con la experiencia necesaria para mitigar el riesgo.
- Compartir el riesgo: Se distribuye el riesgo y las posibles consecuencias, canalizándolo a diferentes unidades administrativas, para que respondan al riesgo con base a sus competencias (Disposiciones en Materia de Control Interno, 2018)

Diseño de indicadores

Una vez determinadas las estrategias será necesario continuar al plan de acción o plan operativo el cual hace referencia a las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias y que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación a través de un sistema de medición de resultados.

Un sistema de medición nos permite conocer lo que hacemos, cómo lo hacemos y lo que estamos consiguiendo.

Implementar un sistema integral de medición de resultados requerirá una reflexión y una toma de decisiones alrededor de tres elementos clave: **¿qué? ¿para qué? ¿cómo?**

Para contar de manera clara con los elementos de este rubro es necesario dar respuesta a las preguntas:

- **¿Qué queremos saber?** La cual depende del nivel de la organización en que se plantee.
- **¿Para qué queremos saberlo?** Se debe tener presente el objetivo prioritario de cada área de la organización, ya que cada una se orienta bajo sus particularidades.
- **¿Cómo vamos a medirlo?** Es de gran ayuda elaborar un modelo conceptual, en el cual se den a notar aquellos aspectos que pueden ser medibles, o no, en la organización con el objetivo de determinar indicadores.

Entendemos por indicador “una magnitud asociada a una característica que permite, a través de su medición en periodos sucesivos, comparar su evolución y verificar si estamos cumpliendo los objetivos establecidos”. Los indicadores no son un punto de partida del sistema de medición, sino una herramienta al servicio de este. El indicador debe ser: simple, sensible y fiable. Debe estar construido sobre datos existentes y verificables, debe ser, por lo tanto, *objetivamente verificable*.

Cada indicador monitorea el objetivo al que se encuentra asociado y sólo ofrece información relativa a éste. Esta información puede cubrir aspectos cuantitativos y cualitativos sobre los objetivos de un programa o proyecto y necesariamente deben representar la relación entre dos o más variables a fin de que sea más fácil analizar los resultados alcanzados, es decir, que sea eficaz. Es importante también

que los indicadores estén contextualizados, es decir, que se describan algunas características geográficas o temporales que permitan al indicador reflejar respecto a qué está midiendo.

El CONEVAL (2013) describe seis pasos para la construcción de indicadores:

1. Revisar la claridad del resumen narrativo.
2. Identificar los factores relevantes.
3. Establecer el objetivo de la medición.
4. Plantear el nombre y la fórmula de cálculo.
5. Determinar la frecuencia de medición.
6. Seleccionar los medios de verificación.

Una vez construidos los indicadores, deberán valorarse y verificar que cubran las características mínimas que deben contener: claro, relevante, adecuado, monitoreable, económico y que brinde un aporte marginal. Carreras et al (2011) proponen una lista de nueve pruebas que permiten validar un indicador:

Figura 4.2. Las nueve pruebas de validación de indicadores

- 1. Prueba de la verdad o la validez:** ¿está midiendo el indicador realmente lo que se pretende medir?
- 2. Prueba de enfoque o especificidad:** ¿está el indicador midiendo solamente lo que se pretende medir?
- 3. Prueba de la consistencia:** ¿es el indicador consistente, independientemente de quién lo mide y en el momento en que se mide?
- 4. Prueba de acceso:** ¿se pueden comunicar los datos de manera fácil y entendible?
- 5. Prueba de la claridad:** ¿es posible alguna ambigüedad en la interpretación de los resultados?
- 6. Prueba de actuación:** ¿es posible actuar sobre los datos del indicador?
- 7. Prueba de puntualidad:** ¿se pueden analizar los datos con la rapidez suficiente para poder tomar acciones?
- 8. Prueba de coste:** ¿es adecuado el coste recogida y análisis de datos?
- 9. Prueba de impacto:** ¿anima el indicador algún comportamiento indeseable?

Es necesario que la validación de estos criterios se realice con objetividad, es decir, reconocer si los indicadores incumplen con alguno de ellos. El identificar áreas de oportunidad permite mejorar el diseño y la construcción de los indicadores.

CARACTERÍSTICAS DE UNA ORGANIZACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS

Jerarquía de autoridad

La jerarquía es un principio de organización que determina una ordenación específica de diversos órganos con la misma competencia material en el seno de una organización, produciendo relaciones orgánicas de subordinación y dependencia entre ellos, cuya misión es descentralizar la autoridad y las responsabilidades entre todas las ramificaciones funcionales que colaboran para el buen logro de sus fines.

Liderazgo

En ocasiones, se tiende a pensar que los líderes son todas las personas que encabezan un equipo, o aquellas que ocupan los puestos más altos dentro de las jerarquías institucionales; sin embargo, ser jefe no significa precisamente también ser un líder.

El concepto ha sido objeto de múltiples estudios y debates; sin embargo, se retomará el propuesto por Castañeda, L. (2007) el cual establece que “Liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral”.

Se espera que quien cumpla el rol de líder posea un sinnúmero de competencias que permitan conducir a la organización en el camino de la calidad a través de un liderazgo fuerte y creativo; capaz de crear una cultura organizacional en la cual se compartan valores, responsabilidades, decisiones y se genere compromiso hacia el interior, es decir, con la propia organización y hacia el exterior con la sociedad.

Actualmente el enfoque del liderazgo transformacional es el que está ganando terreno dentro de la administración pública; este enfoque se fundamenta en la identificación y compromiso mutuo del líder y los seguidores para alcanzar una meta común, lo cual impulsa las acciones hacia el logro de objetivos de la organización (García, M. 2011).

La Administración Pública requiere dirigentes eficaces, que en el proceso de toma de decisiones aborden problemas realmente prioritarios, generen soluciones y tomen decisiones estratégicas. Considerando también su capacidad de respuesta no únicamente rápida, sino principalmente proactiva y bajo un régimen de mando y control, lo anterior con la finalidad de hacer frente a las amenazas y desafíos que se le presenten o se le vayan a presentar, tanto en el contexto interno como en el externo a la organización (Acle, 1994, como se citó en Flores, L. (2018).

Toma de decisiones

Chiavenato (2005) define que “una decisión es el proceso de análisis y elección entre las alternativas disponibles de cursos de acción que la persona deberá seguir” y establece un modelo racional de etapas para la toma de decisiones:

1. Percepción de la situación que involucra algún problema.
2. Análisis y definición del problema.
3. Definición de los objetivos.
4. Búsqueda de alternativas de solución o de cursos de acción.
5. Selección de la alternativa más adecuada al alcance de los objetivos.
6. Evaluación y comparación de las alternativas.
7. Implementación de las alternativas seleccionadas.

Existen decisiones que tendrán efectos a corto y a largo plazo. Aquellas que sean con efectos a largo plazo deberán responder a las estrategias trazadas durante la planeación.

Tomar decisiones no es simplemente hacer lo que se tiene que hacer sino hacer las cosas correctas, y de mejor forma, trabajando eficazmente con su equipo para cumplir con los retos más importantes de la organización. Por lo que los líderes movilizarán sus competencias y mejores prácticas de responsabilidad, liderazgo, dirección y otro tipo de competencias laborales y administrativas como conducir reuniones, psicología social y dinámica de grupos, además de conocimientos en administración y normativos.

Evaluación y mejora del desempeño

Tomando como punto de partida la célebre frase de Peter Drucker que *dice Lo que no se mide, no se puede mejorar* es momento de hablar sobre la necesidad de la evaluación del desempeño como parte elemental del enfoque por resultados.

La evaluación del desempeño es un proceso riguroso y científico que permite obtener información de las aportaciones de cada uno de los empleados en un periodo determinado, así como el grado de cumplimiento de los objetivos asignados. Este proceso sistemático y periódico de evaluación determina la eficacia con que cada una de las personas realiza sus cometidos y funciones.

En la Administración Pública Federal, de acuerdo a la Secretaría de la Función Pública (2020) la Evaluación del Desempeño se integra con los procesos, métodos y mecanismos de medición, cualitativos y cuantitativos, del cumplimiento de las funciones y metas individuales y, en su caso, colectivas de los servidores públicos, en función del perfil determinado para el puesto que ocupan.

Naturalmente, para estar en posibilidad de evaluar, las metas y objetivos deberán estar previamente establecidos, considerando que, si bien el modelo de trabajo es por resultados, el énfasis de la evaluación debe ponerse en la mejora del rendimiento de las personas lo cual puede suponer un desafío; sin embargo, la mejor manera de establecer un esquema de evaluación centrado en el logro de resultados es a través de los Diálogos de desarrollo; estos son un proceso participativo que se lleva a cabo entre evaluados y sus evaluadores para compartir las responsabilidades en el alcance y concertación de las metas de desempeño individual, y en la planificación de actividades, proyección de resultados, mejora del rendimiento, detección de necesidades de aprendizaje y desarrollo profesional.

Considerando que la evaluación es parte del ciclo de mejora, la información obtenida en la evaluación del desempeño deberá analizarse e integrarse de tal forma que permita identificar los cambios necesarios que deban realizarse con el objetivo de que, a medida que se vayan implantando, se vayan cubriendo las necesidades organizacionales y se consigan los objetivos.

Otro de los puntos importantes es el que retoma Reynoso (2007), quien expone que la evaluación del desempeño de los servidores públicos debe permitir contar con retroalimentación, orientándoles para dirigir sus esfuerzos y minimizar sus deficiencias, logrando en consecuencia una motivación y mayor satisfacción en su labor.

Productividad e innovación

La innovación en el sector público se conceptualiza como la capacidad para desarrollar mejores modos de responder a las necesidades de la ciudadanía, de resolver los problemas internos y externos de gestión y de usar eficientemente los recursos y las tecnologías lo cual resulta de suma importancia para mejorar la capacidad de atención y respuesta a los ciudadanos. La Administración Pública se encuentra inserta en un contexto social complejo y dinámico que le exige una capacidad de respuesta cada vez más efectiva. En este sentido, la innovación se ha establecido como una estrategia obligada a todas las organizaciones para, al menos, mantener el cumplimiento de sus propósitos y sobre todo aspirar a mejorar el desempeño. La capacidad de innovación de una organización dependerá de la formación y capacitación de los individuos, pero también de la información a la que se tiene acceso; a ello, hay que añadir los incentivos que ofrece una cultura organizacional orientada a la experimentación y abierta a cierto grado de riesgo. Por tanto, uno de los objetivos o metas esenciales que debe haber en una organización es el mantenimiento de un ambiente organizacional positivo, proactivo y que fomente por ende la producción de ideas nuevas, innovadoras, mejora de productos y conexión con los usuarios para ir evaluando sus respuestas y fijar un curso o seguir modificándolo hasta alcanzar el éxito.

Manzano, R, Lozano, B., Calderón, D., (2021). tienen a bien señalar que, debido a la importancia que tiene la productividad para una organización de cualquier índole, se debe hacer énfasis en todos los elementos que permiten su medición, no es solo el hecho de si se es productivo o no, es el proceso para llegar a los niveles deseados de productividad donde radica el asunto, y uno de esos procesos es marcado por la innovación; ciertamente es un proceso de cambio, pero también radica en un cambio social y de cultura organizacional, donde se gestionan las ideas, el conocimiento, los procesos y los resultados a través de una serie de acciones y estrategias que potenciarán la productividad pues la productividad no es incrementar las tareas, es simplificar los recursos a cambio de productos de mayor calidad y de mejor aceptación, apoyándose en nuevas tecnologías, conocimientos técnicos adecuados y habilidades de expertos, gestionar la innovación es explotar con éxito esas nuevas ideas.

PERSONAS ORIENTADAS A RESULTADOS

Considerando que las organizaciones están constituidas esencialmente por personas, también es posible hablar sobre personas orientadas al resultado. Éstas, serían aquellas que poseen las herramientas para generar una actitud enfocada a la productividad y el resultado y que encaminan sus labores hacia el logro con rapidez y sentido de urgencia ante decisiones significativas.

La orientación a resultados requiere un análisis más allá del qué hay que hacer y analizar el para qué hay que hacerlo pues de esta manera se estará buscando el mejor resultado posible poniendo en movimiento diversas habilidades relacionadas con la adecuada gestión del tiempo, la eficacia, la eficiencia, la mejora continua, entre otros.

Administración del tiempo.

El tiempo es uno de los recursos más sobresalientes que tenemos en nuestra vida y en el cual pensamos constantemente, ya que siempre somos controlados parcial o totalmente por este recurso, ya sea porque vemos la hora en nuestros dispositivos electrónicos o porque tenemos que llegar a un punto determinado, o inclusive porque debemos entregar algo en nuestro trabajo.

Hay que recordar que el tiempo es un recurso no renovable porque es exacto, no se le puede quitar y mucho menos se le puede ampliar. Por ello, a continuación, se exponen algunos de los aspectos más importantes acerca de la correcta administración del tiempo, esto con el fin de comprender y entender este fenómeno, el cual nos puede beneficiar o afectar si no lo logramos controlar y aplicar adecuadamente tanto en nuestras actividades cotidianas como en las laborales.

La Real Academia Española (RAE) lo define como una magnitud física que permite ordenar la secuencia de los sucesos, estableciendo un pasado, un presente y un futuro, y cuya unidad en el sistema internacional es el segundo.

En conclusión, el tiempo es un período o momento dentro del espacio mismo, en donde podemos realizar infinidad de actividades; de ahí la importancia de saber cómo aprovecharlo al máximo.

Entonces, administrar y/o gestionar el tiempo significa dominar el propio tiempo y trabajo, en lugar de ser dominado por ellos. También se puede definir como una herramienta de *management* que permite manejar y disponer plenamente del tiempo de trabajo, evitando en lo posible toda interrupción que no aporte nada a los objetivos de la organización. (Recuerda, A. M. et.al., 2012).

La gestión del tiempo no se refiere solamente a estar ocupados, sino a cumplir con objetivos y metas; tampoco se trata de vivir agitados en el correr y correr, sin disfrutar de las actividades que se hacen durante el tiempo del que disponemos, más bien se trata, entonces, de enfocarse en los asuntos realmente necesarios. (Pérez Ibarra, A. J., s. f.).

La gestión del tiempo se ha definido como el proceso por el cual un individuo logra realizar más eficazmente las tareas y metas, un proceso por el cual una persona

obtiene el control del momento y del contenido de su actividad (Martínez, J. A., 2015); administrar el tiempo de manera efectiva es crucial para mantener un equilibrio saludable, reducir el estrés y aumentar la productividad y la satisfacción personal y profesional.

La Matriz de Eisenhower es uno de los modelos más conocidos y destacados que ayuda a tomar decisiones sobre la realización de tareas urgentes e importantes, ayudándonos a administrar el tiempo de manera adecuada. Consta de cuatro cuadrantes dividida en dos ejes principales que son por un lado la urgencia de la tarea, y, por otro lado, la importancia de la tarea. Cabe mencionar que dependiendo de la tarea esta se colocará en un cuadrante o en otro. (Martínez, J. A., 2015).



- 1) **Cuadrante A (Urgente – Importante):** En este cuadrante nos encontraremos con todas las actividades o tareas que son fundamentales para el cumplimiento de tus objetivos, suponiendo un riesgo si no se realizan en un tiempo determinado. Es un cuadrante que no ha de saturarse, ya que exige una acción inmediata, originada frecuentemente por una mala planificación.
- 2) **Cuadrante B (No urgente – Importante):** En este cuadrante nos encontramos con todas aquellas tareas que sabemos que son importantes para conseguir nuestros objetivos, pero al no ser urgentes son tareas que se pueden realizar en días sucesivos en los que exista una menor carga de trabajo, producen efectos a medio y largo plazo. Ahora bien, al relacionar este cuadrante con el anterior, se llega a la conclusión de que tampoco se debe llenar de tareas porque puede acarrear un riesgo de no poder realizarlas correctamente todas, conduciendo a una falsa consecución de objetivos, pudiendo convertirse en tareas urgentes.
- 3) **Cuadrante C (Urgente – No importante):** En este cuadrante la palabra clave es delegar, ya que son asuntos cuya prioridad es alta pero su nivel de importancia no es lo suficientemente alto, es decir, no son fundamentales para la consecución de los objetivos fijados.
- 4) **Cuadrante D (No urgente – No importante):** En este cuadrante lo principal que se ha de tener en cuenta es que se deberán de poner todas aquellas tareas que se pueden desechar, es decir, son tareas que sabes que se deben de hacer pero no son ni importantes ni urgentes, y que quizás con el paso

del tiempo puedan convertirse en tareas propias de otro cuadrante. (Martínez, J. A., 2015).

Lo importante no es hacer más cosas, sino hacer las cosas adecuadas, por lo tanto, la administración del tiempo incluye también el concepto de planeación; cuando se diseña un plan, se decide por anticipado lo que vamos a hacer, porqué lo hacemos, en qué condiciones tendremos que hacerlo, cómo lo lograremos y cuáles serán los recursos que se necesitarán para lograr los resultados que deseamos lo cual nos convertirá en personas efectivas.

Eficacia, eficiencia y efectividad

La RAE define a la eficacia como aquella capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera; otros autores la definen como la capacidad de una organización para lograr los objetivos, incluyendo la eficiencia y factores del entorno (Fernández- Rios y Sánchez, 1997, como se cita en Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018).

Sumado a lo ya mencionado, la eficacia es un término que mide el grado de cumplimiento de un objetivo propuesto por una entidad. Si se ha alcanzado plenamente el objetivo planteado inicialmente, se dice que se ha actuado con eficacia. Por ejemplo, si una campaña pública de vacunación contra la gripe en un determinado municipio, al final de la misma consigue vacunar a 75 personas de un total de 100, que es el público objetivo, se dirá que ha actuado con una eficacia del 75 por ciento. Por el contrario, si se vacunan a todas ellas la eficacia habrá sido del 100 por cien. (Rueda López, R., 2011).

Respecto al concepto de eficiencia, este se puede definir como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto (tiempo, recursos humanos, técnicos, etc.) y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. (Recuerda, A. M. et.al., 2012). Dicho de otra forma, la eficiencia mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos” (Fernández- Rios y Sánchez, 1997, como se cita en Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018).

Por su parte, el término efectividad proviene del verbo latino *efficere* que significa ejecutar, llevar a cabo, efectuar, producir, obtener como resultado. Lo anterior nos da cuenta de que la efectividad hace referencia a la capacidad de alcanzar los objetivos o resultados deseados con el menor desperdicio de recursos posibles. En términos simples, se refiere a hacer las cosas correctas para lograr una meta específica.

Para lograr lo anterior es necesario contar también con ciertas habilidades de organización y autogestión como las que se desarrollarán a continuación.

Modelo de las 5 “S”

Modelo de gestión que surgió en Japón, en la década de los 60's que desarrolla una nueva forma de realizar las tareas y de gestionar los espacios en una organización.

El modelo de las 5 “S”s es algo más que una simple campaña de limpieza, son compromisos para mejorar el entorno en beneficio de todos. (Jara, M. A., 2017). Su objetivo principal es desarrollar un ambiente de trabajo agradable, eficiente,

seguro, ordenado, que permita desempeñar efectivamente las operaciones diarias, logrando así estándares de calidad de los servicios requeridos. (Jara, M. A., 2017).

El modelo de las 5 "S"s está conformado por 5 etapas interrelacionadas:

- **Etapa 1. SEIRI (Seleccionar):** En esta etapa se retiran los artículos que no se necesitan en el área de trabajo y se deshacen de ellos.
- **Etapa 2. SEITON (Organizar):** En esta etapa se ordenan los artículos necesarios, estableciendo lugares específicos, de modo que se puedan ubicar y utilizar fácilmente.
- **Etapa 3. SEISO (Limpiar):** En esta etapa se eliminan la suciedad y se trata de mantener el área de trabajo limpio de tal manera que no haya polvo en los pisos, máquinas y equipos de trabajo.
- **Etapa 4. SEIKEITSU (Estandarizar):** En esta etapa se logra que los procedimientos, prácticas y actividades obtenidos en las tres primeras etapas se elaboren conscientemente y de manera regular para asegurar un alto estándar de limpieza y organización en el área de trabajo durante la jornada laboral.
- **Etapa 5. SHITSUKE (Disciplina y Hábito):** En esta última etapa se entrena al personal para que las actividades de las 5 "S"s, se conviertan en un hábito, manteniendo correctamente los procesos generados por el compromiso de todo el personal.

Ahora bien, algunos de los principales beneficios que trae consigo el modelo de las 5 "S"s son los siguientes:

- Mejora la calidad.
- Mejora la productividad.
- Mejora la seguridad y se pueden prevenir riesgos de trabajo.
- Mejora el ambiente de trabajo (clima laboral).
- Favorece el desarrollo de la comunicación entre compañeros de trabajo e incluso entre áreas o departamentos.
- Desarrolla la creatividad.
- Permite el crecimiento.
- Desarrolla la autoestima.
- Desarrolla el aprendizaje organizacional. (Arévalo, F., et.al., 2018).

Estrategia Hoshin Kanri.

El *hoshin kanri* es otra relevante metodología japonesa de gestión organizacional enfocada en ejercer de manera efectiva la dirección estratégica, puede conceptualizarse como un estilo de dirección que coordina las actividades de los miembros de una organización para lograr objetivos clave y reaccionar rápidamente a un entorno cambiante. En otras palabras, la gestión hoshin es un proceso sistémico. (Yacuzzi, E. s.f.) que pone sobre la mesa el planteamiento de cierto tipo de objetivo, los cuales ayudan a mejorar los procesos internos y/o externos de una organización. También es un enfoque de gestión estratégica utilizado para asegurar que los objetivos estratégicos de una organización sean comunicados, implementados y alineados en todos los niveles de la organización. Además de ello, también busca garantizar que todos los empleados, desde la alta dirección hasta el personal operativo, trabajen en conjunto hacia los mismos objetivos estratégicos.

Algunos de los elementos clave de la metodología Hoshin Kanri son los siguientes:

- 1) **Visión y Objetivos Estratégicos:** La alta dirección define una visión clara y los objetivos estratégicos a largo plazo de la organización. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART, por sus siglas en inglés).
- 2) **Despliegue de Objetivos (Catchball):** Los objetivos estratégicos se despliegan a través de la organización utilizando un proceso interactivo conocido como "catchball". Este proceso implica la comunicación bidireccional y la retroalimentación entre los diferentes niveles de la organización para asegurar que los objetivos sean entendidos y aceptados.
- 3) **Planes de Acción:** Cada departamento o unidad dentro de la organización desarrolla planes de acción detallados que alinean sus actividades diarias con los objetivos estratégicos. Estos planes incluyen indicadores de desempeño y metas específicas.
- 4) **Monitoreo y Evaluación:** Se establecen mecanismos para monitorear y evaluar regularmente el progreso hacia los objetivos estratégicos. Esto incluye reuniones de revisión periódicas y el uso de cuadros de mando integrales.
- 5) **Ajustes y Correcciones:** Basándose en los resultados del monitoreo y la evaluación, se realizan ajustes y correcciones necesarias para mantenerse en el camino hacia el logro de los objetivos estratégicos. (Yacuzzi, E. s.f.).

Algunos de los beneficios más destacados que puede traer la aplicación de la metodología Hoshin Kanri son los siguientes:

- 1) **Alineación Estratégica:** Hoshin Kanri asegura que todos los niveles de la organización estén alineados con los objetivos estratégicos, promoviendo una dirección coherente y unificada.
- 2) **Enfoque en Prioridades Críticas:** Ayuda a identificar y enfocarse en las prioridades críticas, evitando la dispersión de esfuerzos y recursos en iniciativas no alineadas con la estrategia.
- 3) **Participación y Compromiso:** El proceso de "catchball" fomenta la participación y el compromiso de todos los empleados, mejorando la comprensión y el apoyo a los objetivos estratégicos.
- 4) **Mejora Continua:** El ciclo de planificación, ejecución, monitoreo y ajuste promueve la mejora continua y la adaptación a los cambios en el entorno interno y externo.

Actitud de servicio

La actitud de servicio en la gestión pública es un elemento fundamental que determina la calidad de los servicios ofrecidos a la ciudadanía. Implica una disposición genuina y proactiva de los servidores públicos para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, promoviendo la eficiencia, transparencia y confianza en las instituciones gubernamentales. (Arévalo, F., et.al., 2018).

La actitud de servicio se refiere a la disposición y comportamiento orientados a ayudar y satisfacer las necesidades de los demás. En el contexto de la gestión pública, esta actitud implica un compromiso con el bien común y la mejora continua de los servicios ofrecidos a la comunidad. (Arévalo, F., et.al., 2018).

Según Pizzo (2013) es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de los ciudadanos y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el ciudadano se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado. (Arévalo, F., et.al., 2018).

Algunos de los componentes principales de una adecuada actitud de servicio son los siguientes:

- 1) **Empatía:** La capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los ciudadanos es crucial. Los servidores públicos deben ponerse en el lugar de los ciudadanos para ofrecer soluciones que realmente respondan a sus necesidades.
- 2) **Proactividad:** Anticiparse a las necesidades y problemas de la ciudadanía y buscar soluciones antes de que se conviertan en quejas o conflictos es esencial para una gestión pública eficaz.
- 3) **Transparencia y rendición de cuentas:** Mantener a los ciudadanos informados sobre las decisiones y acciones de la administración pública y estar dispuestos a rendir cuentas por sus actos son aspectos fundamentales de una actitud de servicio.
- 4) **Comunicación eficaz:** La capacidad de comunicarse de manera clara y efectiva con los ciudadanos es vital. Esto incluye escuchar activamente, responder a las inquietudes y proporcionar información accesible y comprensible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arévalo, F., et.al. (2018). Las 5's como herramienta para la mejora continua en las empresas. [Versión electrónica]. Revista Iberoamericana de Ciencias. Vol. 5 (6), 295-304.
- Berretta, N y Kauffman J. (2011) Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Cabrera Moya, D. R. (2014). Liderazgo en el sector público: una revisión de la literatura. Suma de Negocios, 5(11), 96-107.
- Camisón, C y Tomas, S. (2006) Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos Y Sistemas. Pearson Educación.
- Carreras, I., Iglesias, M y Sureda, M. (2011) Liderazgo orientado a resultados en las ONG Estrategia, sistemas de medición y cuadros de mando. ESADE, Instituto de Innovación Social.
- Castañeda, J. (2017) Prevención y Gestión del Riesgo, Fundación Universitaria del Área Andina.
- Castañeda, L. (2007). Naciste para ser líder. Panorama Editorial.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2007) Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. Revista del CLAD Reforma y Democracia (39), 149-210.
- Chiavaneto, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México. México, DF: CONEVAL, 2013.
- Contreras, C. (2015) Planificación para resultados y su influencia en la gestión municipal de la Provincia de Virú. Tesis Doctoral. Universidad César Vallejo.
- Contreras, L. (2010). La calidad en la gestión como factor de cambio institucional en las organizaciones gubernamentales del Estado de México. *Convergencia*, 17(53), 258-310.
- Contreras, L. (2014). La gestión de calidad en el sector público. RC et Ratio. Año V, No. 8, enero-junio.
- Cubillos, M.C (2009) El concepto de Calidad: historia, evolución e importancia para la competitividad. Revista de la Universidad de La Salle, (48), 80-99.
- Disposiciones en Materia de Control Interno. DOF última reforma 05/09/2018.
- Espejel Pacheco, Arturo (1991). Guía para la instalación de un programa permanente de mejoramiento de la productividad. Revista UPIICSA Matus, Carlos. Planificación de situaciones. Fondo de Cultura Económica, México.
- Flores, L. (2018). El liderazgo y la toma de decisiones estratégicas en el Sector público desde la perspectiva de la Administración Moderna. Pensamiento Crítico. Revista de Investigación Multidisciplinaria, 9, 9- 25.
- Gallego, I.(2006) Introducción a la calidad. Ideaspropias editorial.
- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. Pensamiento Psicológico, 9.
- González, A. (2013). Fortaleciendo la Gestión para Resultados en el Desarrollo en México: Oportunidades y Desafíos. Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Instituto Federal Electoral (2012). Valor Público: una reflexión institucional. Centro para el Desarrollo Democrático.
- ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario
- ISO 9001, *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*
- ISO 9004, *Gestión para el éxito sostenido de una organización — Enfoque de gestión de la calidad*

Jara, M. (2017). El método de las 5s: su aplicación. RES NON VERBA. 7(1), 1390-6968.

Ley de Planeación. Última Reforma DOF 08-05-2023.

Ley Orgánica De La Administración Pública Federal. Última Reforma DOF 01-04-2024.

López, R. G., & Moreno, M. G. (2010) *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*, EE. UU., BID, 2010.

Manual de Organización General de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. DOF 07-04-2021.

Manzano, R, Lozano, B., Calderón, D., (2021). La innovación es igual a la Productividad. Un desarrollo desde el punto de vista organizacional (Vol. 7, Número 6). Dominio de las Ciencias.

Marin-Garcia, J. A., Bautista-Poveda, Y., & Garcia-Sabater, J. J. (2014). Etapas en la evolución de la mejora continua: Estudio multicaso. *Intangible Capital*, 10(3), 584-618.

Martínez, J. A. (2015). *La gestión del tiempo. (Time management)*. Tesis de licenciatura. Universidad de la Laguna.

Mejía Quijano, R. C. (2004). La administración de riesgos empresariales. [Versión electrónica]. *AD-Minister. Universidad*. No. 5. 74-85.

Montaño, J. J.: ISO 9001-2000. Guía práctica de normas para implantarlas en la empresa, 1ra. Reimp., pp.36-38, Ed. Trillas, México, 2003.

Montesinos, S. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. [Versión electrónica]. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol 25 (92), 1863-1883.

Pérez Ibarra, A. (Ene, 2016). La administración del tiempo: una prioridad en la vida. [Versión electrónica]. *Revista de la Universidad de La Salle*, num. 69, 193-205.

Ponce, R. (2011). Administración por objetivos. Limusa.

Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2020-2024. DOF 24-06-2020.

Real Academia Española. (2023).

Recuerda, A., et.al. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. *Revista de investigación*.

Reynoso, M (2007). El Sistema de Evaluación del Desempeño de los Servidores Públicos. Centro de Estudios en Derecho e Investigaciones Parlamentarias.

Rios, A. (2009) Gestión de Calidad y mejora continua en la Administración Pública. *Actualidad Gubernamental*, N° 11 - septiembre 2009.

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2005). *Administración*. México.

Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018, 15 febrero). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo.

Rueda López, N. (2011). La eficiencia y su importancia en el sector público. [Versión electrónica]. *Extoikos*. (1), 38-47.

Ruiz López, J. S., (2012). Calidad en la gestión pública: del azar a la necesidad. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (54), 63-94.

Salvador, M. G., De León Carlos, V. C., Ivonne, M. E., & Baruc, G. G. E. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. *Biblat*.

Secretaría de la Función Pública (2020) Evaluación del Desempeño del Personal de Mando en la Administración Pública Federal, manual del curso.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2020-2024.

Soler González, R. S., et.al. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. [Versión electrónica]. *Revista Ciencia UNEMI*. Vol 11 (26), 51-52.

Steiner, G. *Planeación estratégica*, 1989.

Suárez-Barraza, M. F., & Ramis-Pujol, J. (2008). Aplicación y Evolución de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública. *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability / Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad / Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 2(1), 74-86.

Yacuzzi, E. (s.f.). La gestión hoshin: Modelos, aplicaciones, características distintivas. Buenos Aires: Universidad de CEMA. No. 316.

Zayas Barreras, I. (2022). La mejora continua: Elemento de competitividad empresarial. *Revista Electrónica Sobre Cuerpos Académicos Y Grupos De Investigación*, 9(17).