

Salta, 18 SEP 2007

## **RESOLUCIÓN N° 337 D**

### **SECRETARÍA GENERAL DE LA GOBERNACIÓN**

**VISTO** los términos del manual de procedimiento del proceso de sondeo de opinión, y;

#### **CONSIDERANDO:**

Que los pasos a seguir en una secuencia ordenada de las principales operaciones que componen el proceso de sondeo de opinión y la manera de realizarlo, deben sistematizarse en un cuerpo unitario;

Que se hace necesario contar con un documento de consulta, que establezca debidamente un método estandarizado para ejecutar este proceso;

Que el Decreto 3062/01 establece que “todos los órganos del Poder Ejecutivo de la Provincia de Salta, ya sean de la administración centralizada o descentralizada”, deben realizar un sondeo de opinión a fin de que la Oficina de Calidad de los Servicios mida periódicamente el índice de percepción de calidad de los servicios;

Que el plan operativo aprobado por Resolución Delegada N° 294/05 de la Secretaría General de la Gobernación, se integra con un programa específico de análisis de la demanda y de evaluación de la satisfacción de los usuarios;

Que ello facilita el seguimiento del nivel de calidad con que se vienen prestando los servicios en los organismos para conocer el nivel de satisfacción que tiene el ciudadano y/o personal de las organizaciones, con parámetros previamente definidos;

Que la manualización proporciona la información necesaria para planificar y dirigir la acción administrativa de los servicios a los ciudadanos y adoptar las iniciativas de mejoras requeridas;

Que se debe hacer llegar a los ciudadanos la información precisa sobre los niveles de calidad realmente prestados, para facilitarles el

ejercicio de sus derechos ante la administración a fin de detectar las carencias del servicio y las oportunidades de mejora que permitan una eficiente asignación de recursos;

Que se procura la uniformidad en la confección y realización de los sondeos de opinión y la reducción de los errores operativos al máximo posible;

Que el Gobierno de la Provincia de Salta se propuso mejorar su Administración y los servicios públicos, dando los pasos concretos en lo que a calidad se refiere;

Que por lo expuesto, es menester se proceda a la aprobación del manual de procedimiento del proceso de sondeo de opinión;

Por ello,

**EL SECRETARIO GENERAL DE LA GOBERNACIÓN  
R E S U E L V E:**

**Artículo 1º.** - Aprobar el manual de procedimientos del proceso: sondeo de opinión, que como Anexo I forma parte de la presente.-

**Artículo 2º.** - Disponer la divulgación de dicho manual a todas las unidades de organización del Poder Ejecutivo, para su conocimiento y estricta observancia y aplicación en lo que a ellos corresponda.-

**Artículo 3º.** - Comuníquese, publíquese en el Boletín Oficial y archívese.-

Dr. Raúl R. Medina  
Secretario Gral. de la Gobernación

# **MANUAL DE PROCEDIMIENTO**

## **PROCESO: Sondeo de opinión**

## Índice

<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTO</b> .....	1
<b>PROCESO: Sondeo de opinión</b> .....	1
<b>Índice</b> .....	2
<b>Introducción</b> .....	3
<b>Organigrama</b> .....	5
<b>Flujograma</b> .....	6
<b>Diagrama de bloques</b> .....	7
<b>Descripción</b> .....	8
<b>MANUAL DE INSTRUCCIONES</b> .....	8
<b>Parámetros a sondear en el sondeo externo</b> .....	9
<b>Sondeo de opinión interno:</b> .....	10
<b>Parámetros a sondear en el sondeo interno</b> .....	10
<b>Índice de percepción de calidad de los servicios (IPCS)</b> .....	11
<b>Determinación de la muestra a sondear</b> .....	13
<b>Formato para la redacción del informe de sondeo de opinión</b> .....	13
<b>Recomendaciones generales</b> .....	14
<b>Recomendaciones de formato de la planilla para el sondeo de opinión</b> .....	15
<b>Recomendaciones al realizar el sondeo de opinión</b> .....	15
<b>Recomendaciones de formato del informe final del sondeo de opinión</b> .....	16
<b>Registros</b> .....	18
<b>Recomendaciones al finalizar el informe de sondeo de opinión</b> ....	18
<b>Etapas a realizar para la elaboración de un plan de mejoras</b> .....	19
<b>Contenido de un plan de mejoras</b> .....	19
<b>Planilla o tabla de actividades</b> .....	20
<b>Ejemplo de sondeo de opinión externo</b> .....	21
<b>Ejemplo de sondeo de opinión interno</b> .....	23

## Introducción

**Proceso:** Sondeo de opinión.

**Objetivo:**

- Realizar un seguimiento del nivel de calidad con que se vienen prestando los servicios en el organismo.
- Conocer el nivel de satisfacción que tiene el cliente/ciudadano, con parámetros previamente definidos.
- Proporcionar la información necesaria para planificar y dirigir la acción administrativa de los servicios a los clientes/ciudadanos y adoptar las iniciativas de mejoras requeridas.
- Hacer llegar a los clientes/ciudadanos la información precisa sobre los niveles de calidad realmente prestados, para facilitarles el ejercicio de sus derechos ante la administración.
- Detectar las carencias del servicio y las oportunidades de mejora que permitan una eficiente asignación de recursos.
- Garantizar el cumplimiento del art. 13 del Decreto 3062/99 el cual establece que "todos los órganos del Poder Ejecutivo de la Provincia de Salta, ya sean de la administración centralizada o descentralizada", deben realizar un sondeo de opinión a fin de que la Oficina de Calidad de los Servicio mida periódicamente el índice de percepción de calidad de los servicios.
- Lograr uniformidad en la realización y presentación de los informes de sondeo de opinión.
- Reducir los errores operativos el máximo posible.
- Reducir el período de adiestramiento de los nuevos encargados de calidad en la realización de sondeos de opinión de la organización a la que pertenecen.
- Facilitar la introducción de los empleados a los nuevos cargos de encargados de calidad.
- Evitar que se produzcan desvíos en el sistema.
- Aclarar los pasos a seguir en el procedimiento de realización del sondeo de opinión.

**Alcances:** Este manual abarca procedimientos que se realizan en todas las unidades de organización del Poder Ejecutivo de la Provincia de Salta.

**Clientes:** "todos los órganos del Poder Ejecutivo de la Provincia de Salta, ya sean de la administración centralizada o descentralizada" (Decreto 3062/99).

**Origen:** Encargado de calidad.

**Resultado:** Elaborar el informe de sondeo de opinión y un plan de mejoras para la organización.

**Responsable del proceso:** Encargado de calidad y encuestadores designados.

**Manual realizado por:** Diego Gabriel Varas.

**Participantes:** Clientes/ciudadanos, encargado de calidad, encuestadores, autoridad de la organización y Oficina de Calidad de los Servicios.

**Responsabilidad y autoridad:** Encargado de calidad, equipo de mejoras y autoridad de la organización.

**Decisiones:** Autoridad superior del organismo.

**Revisión y control:** El manual de procesos será revisado anualmente por la Coordinación General de la Oficina de Calidad de los Servicios y Sec. Ejec. Diego Gabriel Varas.

**Recomendación:** Cualquier duda, recomendación o corrección sobre este manual, se informará a la Oficina de Calidad de los Servicios. Éste llevará a cabo las revisiones periódicas al respecto.

**Referencia:** Decretos 3062/99, 2445/01 y Resoluciones posteriores de actualización.

**Tiempo empleado para la realización de todo el proceso:** dos semanas.

**Ejecución:** Deberá realizarse como mínimo un sondeo de opinión por año en el organismo.

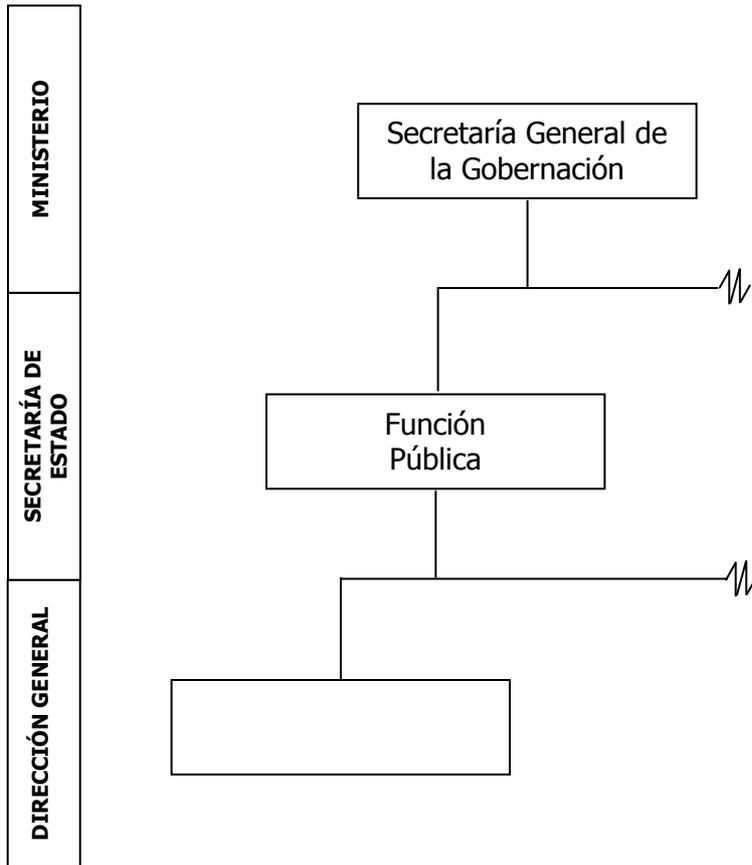
**Cómo usar el manual:** Con el sólo seguimiento de este manual, Ud. podrá realizar un sondeo de opinión de los servicios prestados y un plan de mejoras para su organización. Se recomienda investigar para conocer y aplicar la versión más reciente de este documento. (Ante cualquier duda, consulta o sugerencia deberá dirigirse al Sr. Diego Gabriel Varas de la Oficina de Calidad de los Servicios, que será el encargado de corregirla y/o aclararla).

Oficina de Calidad de los Servicios - Secretaría General de la Gobernación

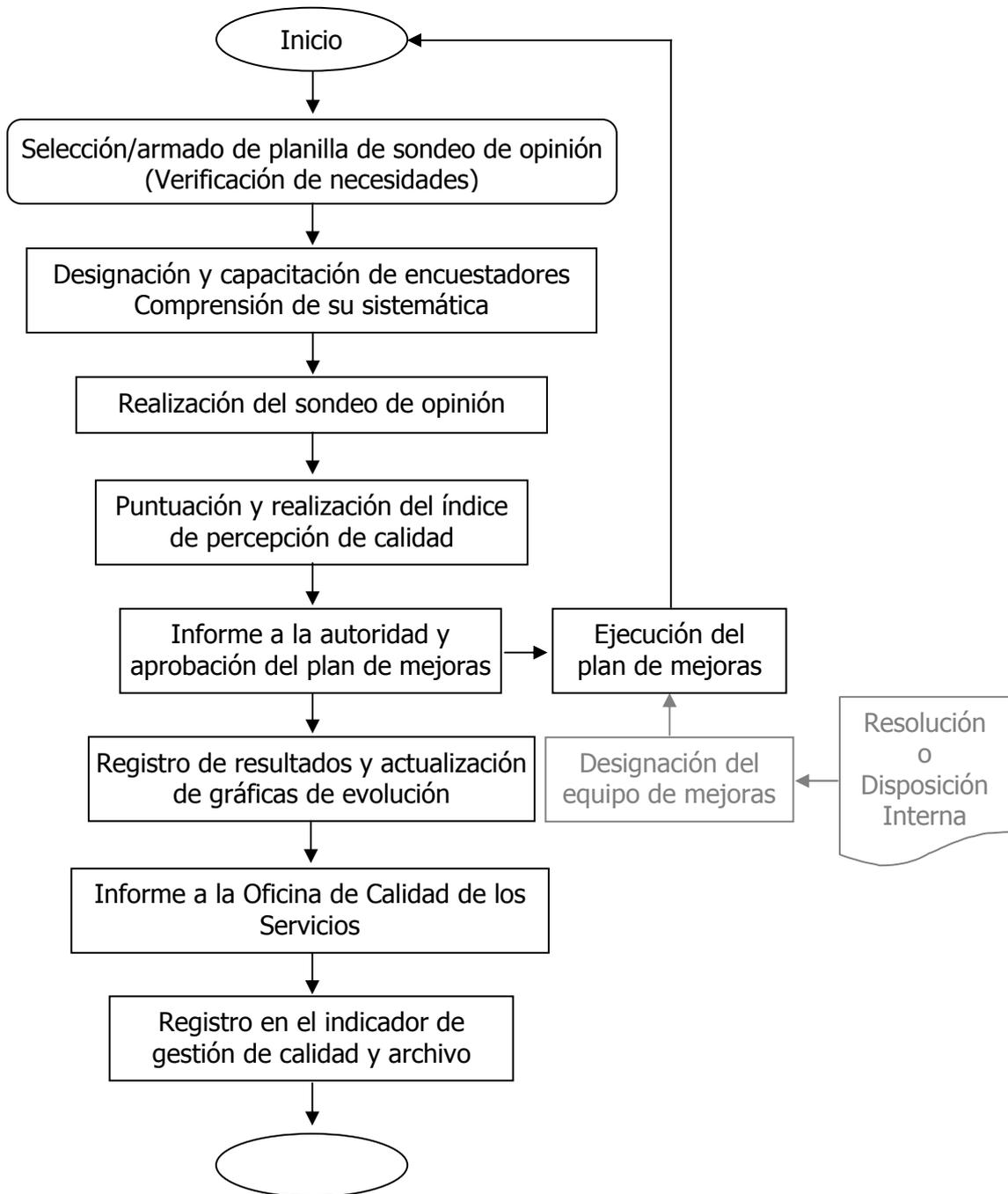
Mails: [oficinacalidad@salta.gov.ar](mailto:oficinacalidad@salta.gov.ar) / [calidad@salta.gov.ar](mailto:calidad@salta.gov.ar) Teléfonos: Directos 387-4324152 (Centrex 7152) / 4362360 (Centrex 2360) - Conmutador: 387-4360360 / 4324000 (Centrex 7000) Int. 152 Fax: 4324185 (Centrex 7185)/ 387-4324549 (Centrex 7549) Dirección Postal: Centro Cívico Grand Bourg - Avda. de los Incas s/n°. Edificio III - Planta Alta - Ala Este. C.P.: A4406ZAB - Salta. Web: [www.salta.gov.ar/ocs](http://www.salta.gov.ar/ocs)

## Organigrama

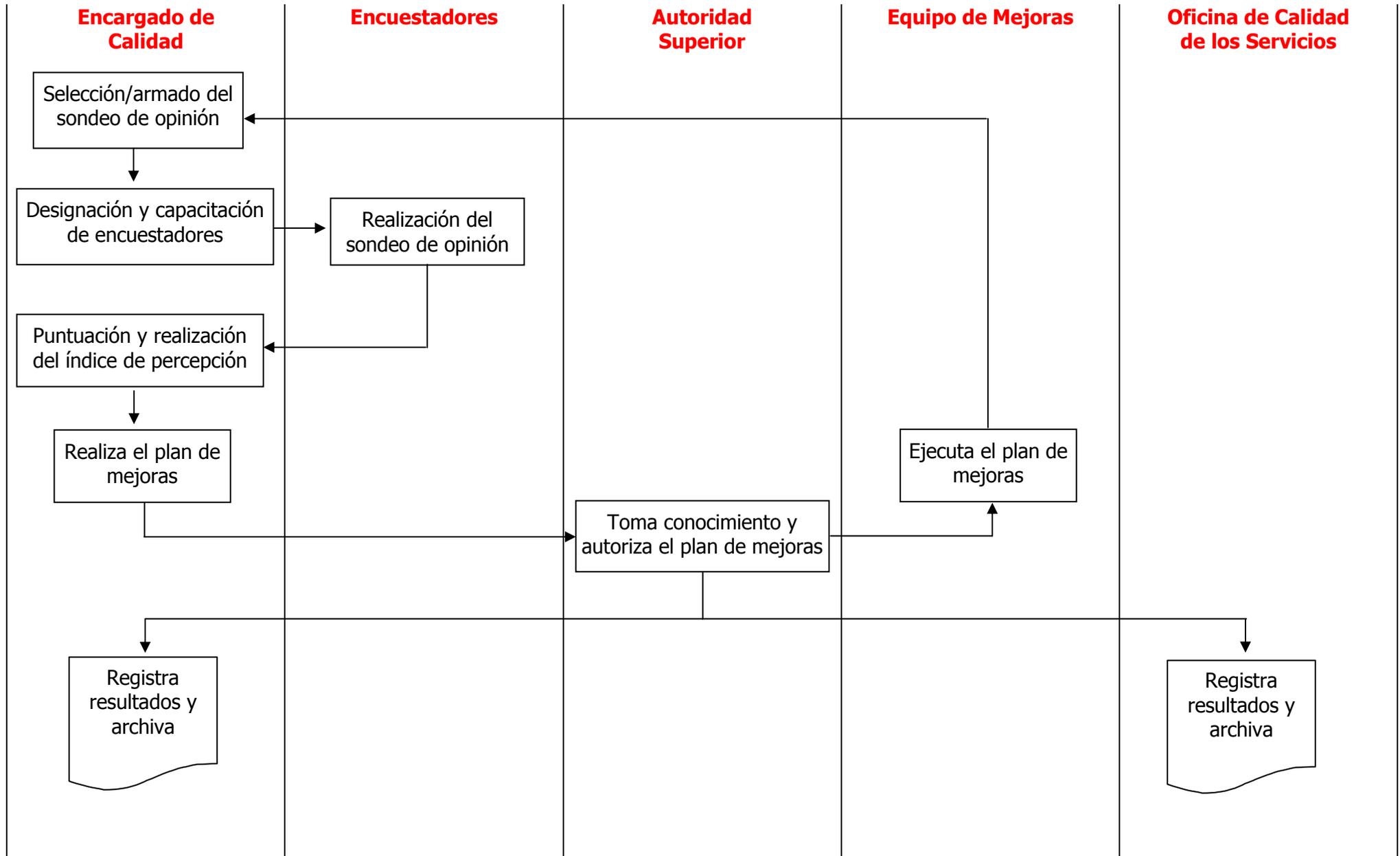
### Organigrama parcial de la Secretaría General de la Gobernación



## Flujograma



### Diagrama de bloques



## Descripción

1. El encargado de calidad selecciona un modelo disponible o realiza un sondeo de opinión con todos los parámetros, chequea las preguntas a realizar y verifica la necesidad de la organización sobre algún parámetro específico que se desea sondear.
2. El encargado de calidad selecciona a los encuestadores y los capacita. Los encuestadores se familiarizan con el modelo de sondeo a realizar (parámetros, párrafos explicativos y preguntas), leen el sistema de puntuación y comprenden su metodología.
3. Los encuestadores realizan las encuestas en forma individual, puntuando las respuestas en las planillas, según las respuestas dadas por el cliente/ciudadano.
4. El encargado de calidad realiza un informe estadístico final con planilla resumen, gráficos e índice de percepción de calidad de los servicios y transcribe las aclaraciones, los reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones dados por los clientes/ciudadanos en las encuestas.
5. El encargado de calidad, junto al equipo de mejoras, analizan los resultados, realizan el índice de percepción de calidad y establecen las áreas de mejora, determinado cómo poner en práctica el correspondiente plan.
6. El encargado de calidad da a conocer los resultados a la autoridad máxima del organismo, a todo el organismo y/o área en la que se realizó la encuesta y se autoriza el plan de mejoras.
7. Se registra, se actualizan los gráficos de evolución y se archiva.
8. Se envía una copia de la hoja resumen del sondeo de opinión a la Oficina de Calidad de los Servicios para su registro.
9. La Oficina de Calidad de los Servicios registra la presentación del sondeo de opinión como técnica cumplimentada en el indicador de gestión de calidad del Poder Ejecutivo y se archiva.

## MANUAL DE INSTRUCCIONES

“Lo importante no es conocer todas las respuestas, sino comprender todas las preguntas” Proverbio oriental.

El Sondeo permite conocer, con un alto grado de certeza, las expectativas y percepciones de los clientes/ciudadanos, respecto a los servicios ofrecidos por la organización.

Con el sondeo de opinión, se debe abarcar todos los parámetros de calidad, que luego posibilitarán la medición del índice de percepción de calidad.

Una vez conocido el sondeo de opinión (que puede ser: oral, escrito, telefónico o por correo electrónico), se tiene el conocimiento de un modo objetivo y cuantificable de la opinión del cliente/ciudadano, lo que procede a continuación es definir las estrategias, prioridades y objetivos concretos que se quieren mejorar y a dar un valor a esa mejora esperada. Estos valores se convertirán en objetivos de calidad para el período inmediato que comienza con la implementación: pueden ser los próximos tres o seis meses, un año o lo que se acuerde al respecto.

El sondeo de opinión debe hacerse en forma cíclica, por lo menos una vez al año y organizarse con todos los requisitos y elementos que dictan estas metodologías de conocimiento. Es importante que la ocasión del sondeo sea aprovechada para investigar los mismos atributos de los servicios en los que clasificaron las participaciones ciudadanas en el sistema de quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones, aunque una y otra herramienta poseen diferentes métodos.

El encargado de calidad debe ocuparse que los sondeos sean exitosos y que se tomen las medidas correctivas necesarias para que posteriormente, en los nuevos sondeos, el índice de percepción sea excelente.

El sondeo de opinión aumenta la motivación y el compromiso del personal al verse involucrado en la creación, implementación y mantenimiento de un sistema de calidad que reditará sólo en beneficios para la organización (Sus resultados dan lugar a un plan de mejoras: crea conductas y actitudes de

conservación, refuerza los puntos fuertes y mejora el funcionamiento); las decisiones deben basarse en datos y hechos concretos, por lo que no debe ser olvidado ni despreciado.

Tiene valor sólo si se lo considera dentro del marco de la calidad total o de la mejora continua. Si así no fuera, carecerá de valor, pues sólo servirá para mostrar nuestras carencias y sin un plan de mejoras no aportará las soluciones que esperamos.

El encargado de calidad debe facilitar este proceso con todos los medios a su alcance, poniendo la información a disposición en todo momento. La forma más fácil de hacerlo es liderando el proceso en forma continua y permanente dentro de su organización por lo que se buscará un sondeo apropiado con consenso del organismo y de la autoridad.

Los sondeos podrán ser externos: a los ciudadanos, proveedores, etc., o internos: a los directivos, gerentes y/o personal de la organización; con preguntas abiertas (aquellas en donde el encuestado puede responder libremente) o cerradas (en donde el encuestado opta entre respuestas).

### **Parámetros a sondear en el sondeo externo**

**Celeridad en la atención:** Disposición y voluntad de ayudar al cliente/ciudadano, personalizando el servicio y prestándolo de una forma rápida, con ausencia de interrupciones, esperas cortas, etc.

**Claridad en las explicaciones:** Todos los requerimientos que el cliente/ciudadano desconozca sobre el trámite a realizar (asertividad y consideración), deberán ser claramente explicados por el personal que lo atiende, el lenguaje debe ser comprensible y la información completa y correcta.

**Amabilidad:** Todo cliente/ciudadano tiene derecho a ser tratado con el máximo respeto y deferencia, tanto por las autoridades como por el personal administrativo.

**Personal idóneo:** El personal de la administración deberá tener un nivel de preparación y eficiencia adecuado para poder cumplir bien su gestión y dar respuesta a la demanda de los clientes/ciudadanos.

**Asesoramiento:** La atención debe ser siempre personalizada (garantía de confidencialidad – intimidad), y ante la solicitud del cliente/ciudadano, se debe brindar la información o el asesoramiento con profesionalidad.

**Estado del trámite:** El cliente/ciudadano directo del servicio tiene derecho a conocer el estado de tramitación de los procedimientos administrativos (asuntos pendientes) en que tenga la condición de interesado y a obtener copias de los documentos contenidos en ellos; debe haber una respuesta adecuada y suficiente a sus demandas.

**Resolución eficaz de las necesidades:** Todo cliente/ciudadano tiene derecho a que la Administración Pública realice una resolución eficaz de sus peticiones, solicitudes o denuncias.

**Identificación de oficinas y personal:** Todo cliente/ciudadano tiene derecho a identificar a las autoridades y personal que tramitan los procedimientos y a exigir responsabilidades a los mismos, cuando legalmente corresponda (Señalización de las áreas de atención, cartelería, placas de fachadas, placas de direcciones o áreas, señales interiores de recorrido, señales de interior "in situ", identificación telefónica, rótulo de despacho, rótulo de mesa, distintivo personal, tarjeta de identificación personal, identificación en las comunicaciones escritas, señalización especial en las zonas de espera).

**Horario amplio:** Es el horario que se cumple con varias horas matinales y/o vespertinas de atención al público.

**Horario continuo:** Es el horario que brinda 24 horas de servicio o sin interrupciones a mediodía.

**Confiabilidad:** Es el grado de confianza con que un servicio satisface las necesidades de los clientes/ciudadanos, transmitiendo credibilidad e inspirando confianza.

**Fiabilidad en los trámites:** Es la capacidad de realizar el servicio prometido de manera precisa y sin errores (homogeneidad, exactitud, integridad, concreción, adecuación, actualización, orientación a la demanda en la información al cliente/ciudadano).

**Comunicación fluida:** Es la capacidad del personal de colocarse en el lugar del cliente/ciudadano (empatía), de entender sus necesidades y de comunicarse con él.

**Condiciones ambientales:** Tener buenas condiciones ambientales, tales como: una adecuada iluminación, limpieza, espacio, temperatura, silencio, etc.

**Instalaciones:** Contar con buenas instalaciones, mostradores, asientos, aseos, aseos para personas con capacidades diferentes, teléfonos públicos, fotocopiadoras, etc. poseer una zona de recepción/espera (Equipamiento de las áreas de atención)

**Acceso por teléfono o internet:** Permitir acceder al servicio a través del teléfono, fax o internet.

**Folletos y formularios:** Toda la información que posibilite la divulgación y/o difusión de las acciones que cumple el prestador del servicio.

**Buenas comunicaciones:** Disponer de un servicio bien comunicado a través de fáciles accesos (planta baja/acceso directo a la calle).

### **Sondeo de opinión interno:**

Funciona como vínculo de comunicación entre empleados y gerentes. Permite que los directivos posean una mayor sensibilidad y tomen conciencia de lo que ocurre en la organización.

El sondeo de opinión debe realizarse cuidadosamente, tomando en consideración que éste deberá repetirse las veces que sean necesarias, para poder detectar las tendencias.

Para que los resultados obtenidos del sondeo mantengan su validez, es fundamental que sean verificados correctamente, se debe tener mucho cuidado al momento de realizar los informes, al analizar los datos y al proceder a dar la información a la dirección.

Para poder ayudar a la definición de los problemas que existan en áreas determinadas, es necesario que cada director reciba un informe completo de las respuestas de los agentes a su cargo. El informe debe incluir una descripción clara del total de la organización y del total de las funciones de la que forma parte.

Cada director debe llevar a cabo una reunión con sus agentes para poder presentarles los resultados del sondeo. Estas reuniones son de suma importancia ya que:

- Los empleados poseen verdadero interés en conocer los resultados generales de su organización.
- Brindan a los directores la oportunidad de poder examinar los aspectos más importantes en el desempeño de su organización.
- Representan un excelente medio para la recepción de ideas y sugerencias.
- Permiten demostrar la seriedad de la dirección, respecto a los resultados obtenidos en el sondeo.
- Permiten al equipo poder desarrollar ampliamente y emprender las acciones correctivas.

### **Parámetros a sondear en el sondeo interno**

**Satisfacción general con la organización:** la conformidad que poseen los empleados, respecto a la organización, etc.

**Evaluación:** valoración que se cree dar en el servicio que se presta, apoyo organizacional, reconocimiento de ideas, empeño y aportaciones que realiza para mejorar la gestión, incentivos, etc.

**Productividad y calidad:** rendimiento o relación entre el factor empleado y producto/servicio obtenido, vocación para el puesto, capacidad, etc.

**Desarrollo profesional:** capacitación y habilidades del personal, posibilidades de estudios adicionales para el desarrollo personal y laboral, becas, etc.

**Atención a los problemas personales:** capacidad que posee el organismo (jefes) en dar respuesta a los problemas personales, comunicación e información que se brinda entre los diferentes niveles que existe en la organización (comunicación de prioridades, misión, visión, valores, objetivos, estrategias y resultados), servicios especiales prestados por el organismo para el personal, etc.

**Atención a los problemas personales:** capacidad que posee el organismo (jefes) para dar respuesta a los problemas personales, así como la comunicación e información que se brinda en los diferentes niveles existentes de la organización (comunicación de prioridades, misión, visión, valores, objetivos, estrategias y resultados) y servicios especiales prestados por el organismo para el personal, etc.

**Prestaciones de la organización:** servicios que presta la organización, etc.

**Entorno/clima laboral:** el medio ambiente humano (confianza y respeto) y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, sentimiento de pertenencia (actividades en conjunto), instalaciones, higiene y seguridad, etc.

Al realizar el sondeo interno, los datos necesarios para el estudio son:

- edad (rangos de 10 años)
- antigüedad (rangos de 5 años) y
- nivel de estudio.

Debemos recordar que las encuestas son confidenciales y anónimas, por lo que sólo se mostrarán sus resultados (hoja resumen).

### **Índice de percepción de calidad de los servicios (IPCS)**

Es el resultado de la comparación que hace el cliente/ciudadano entre las expectativas que tiene de los servicios (calidad esperada) y la percepción del mismo (calidad recibida); proporciona el conocimiento del grado de satisfacción del cliente/ciudadano en relación con los servicios que presta la Administración Pública.

Para cuantificar las diferencias entre prestaciones y expectativas de forma global y medir su evolución en el tiempo, es necesario que cada organización aporte la cuantificación.

Se debe cuantificar con una escala de 0 a 10, tanto en expectativa como en percepción.

El índice de percepción de calidad se obtiene con la siguiente fórmula:

$$\text{IPCS} = \frac{\text{promedio de las percepciones ponderados por las expectativas} \times 100}{\text{promedio de las expectativas}}$$

### **Ejemplo para el cálculo:**

Muestra: *4 encuestas*

Parámetros encuestados: *dos (amabilidad y celeridad en la atención)*

#### **Encuesta de expectativa**

¿Cómo espera ser atendido? mal (1), regular (5), bien (10).

Rtas: bien:3 - regular:1 Cálculo de promedio ---->  $3 \times 10 + 1 \times 5 = 35/4 = 8.75$  (promedio)

¿Cuánto tiempo cree que esperará para ser atendido?: mucho (1), poco (5), nada (10)

Rtas: mucho:1 - nada:3 Cálculo de promedio ---->  $1 \times 1 + 3 \times 10 = 31/4 = 7.75$  (promedio)

Promedios de expectativa por parámetro: amabilidad:8.75 - celeridad en la atención7.75

Promedio de expectativas: 8.25  $(8.75+7.75/2)$

## Encuesta de percepción

¿Cómo fue atendido? mal (1), regular (5), bien (10).

Rtas: bien:2 - regular:2 Cálculo de promedio ---->  $2 \times 10 + 2 \times 5 = 30/4 = 7.50$  (promedio)

¿Tuvo que esperar para ser atendido?: mucho (1), poco (5), nada (10)

Rtas: poco:1 - nada:3 Cálculo de promedio ---->  $1 \times 5 + 3 \times 10 = 35/4 = 8.75$  (promedio)

Promedios de percepción por parámetro amabilidad:7.50 - celeridad en la atención:8.75

Previo a la obtención del índice de percepción de calidad de los servicios (IPCS), se ponderará cada uno de los promedios de percepción de la siguiente manera:

Expectativa > Percepción ----> Promedio de percepción del parámetro x 0.90 para aspectos materiales y x 0.80 para aspectos perceptibles.

Expectativa < o = Percepción ----> Promedio de percepción del parámetro x 1.00

<b>Aspectos perceptibles</b>	<b>Aspectos materiales</b>
Celeridad en la atención	Identificación de oficinas y personal
Claridad en las explicaciones	Condiciones ambientales
Amabilidad	Instalaciones
Personal idóneo	Folletos y formularios
Asesoramiento	
Estado del trámite	
Resolución eficaz de las necesidades	
Horario amplio	
Horario continuo	
Confiabilidad: Fiabilidad en los trámites	
Comunicación fluida	
Acceso por teléfono o internet	
Buenas comunicaciones	

Parámetro: Amabilidad

----> Expectativa: 8.75; Percepción: 7.50

----> ÍNDICE DE PONDERACIÓN A TOMAR: 0.80

Parámetro: Celeridad en la atención ----> Expectativa: 7.75; Percepción: 8.75

----> ÍNDICE DE PONDERACIÓN A TOMAR: 1.00

<b>Ponderaciones</b>			
<b>Parámetro</b>	<b>Promedio de percepción</b>	<b>Índice de ponderación</b>	<b>Promedio ponderado</b>
Amabilidad	7.50	0.80 (aspecto perceptible)	6.00
Celeridad en la atención	8.75	1.00	8.75
		Promedio ponderado	7.37

$$IPCS = \frac{7.37 \times 100}{8.25} = 89.33 \%$$

(\*) El índice de ponderación sugerido por la Oficina de Calidad de los Servicios, puede modificarse teniendo en cuenta la realidad de cada organización. El cálculo sugerido por la oficina de calidad parte del supuesto que los valores de los criterios de la atención son establecidos por los clientes/ciudadanos en las encuestas de expectativas.

IPCS = 89.33% No se supera con las expectativas de los clientes/ciudadanos.

Percepción < Expectativa = baja el IPCS (No se cumple con las expectativas del cliente/ciudadano)

Percepción = Expectativa = 100% IPCS (Se cumple con las expectativas del cliente/ciudadano)

Percepción > Expectativa = sube el IPCS (Se cumple con las expectativas del cliente/ciudadano)

### **Determinación de la muestra a sondear**

Consultar con la Dirección General de Estadísticas.

### **Formato para la redacción del informe de sondeo de opinión**

Se comenzará colocando el título centrado y en mayúsculas: "**INFORME DE SONDEO DE OPINIÓN**" y a continuación se irá redactando de la siguiente manera (Las palabras en comillas serán copia del texto y entre guiones lo que corresponda).

"**Denominación:** -nombre del organismo-".

Se colocará el nombre de la jurisdicción y el nombre del organismo.

"**Domicilio:** -calle, número, piso, departamento, localidad – provincia - código postal alfanumérico-".

"**Fecha:** -fecha de realización de la encuesta-".

"**Cantidad de la muestra:** -cantidad total de encuestas realizadas-".

"**Escala:** -escala utilizada-".

"**Puntuación General:** -puntuación final obtenida-".

"**Dependencias incluidas en el sondeo de opinión:** -nombre-".

Se hará referencia a todo organismo, gerencias, departamentos, puestos, áreas, oficinas, centros y/o departamento de atención al cliente/ciudadano que haya sido objeto del sondeo de opinión, que esté fuera del organismo y se incluyó en el sondeo.

"**Responsable de los datos del sondeo de opinión:** -nombre del organismo o empresa encuestadora-".

"**Parámetro:** -nombre del parámetro-".

Se transcribirá la pregunta y las cantidades de respuestas con sus respectivos porcentajes y se realizará un gráfico de barras por respuestas y los porcentajes en un gráfico de torta.

Se realizará la puntuación final para el parámetro (promedio de las cantidades de respuestas por las puntuaciones asignadas), la que se transcribirá en la "Hoja resumen de resultados".

Se calculará además el índice de percepción de calidad (ponderado) para cada parámetro.

En hoja aparte: "**Hoja resumen de resultados**".

Se colocarán todos los parámetros con sus respectivas puntuaciones obtenidas y el Índice de percepción de calidad para cada uno.

Se realizará un gráfico de barras con todos los parámetros y sus resultados, como así también se colocará la puntuación final obtenida (promedio de parámetros) y el índice de percepción general.

**"Sugerencias o aclaraciones realizadas: -sugerencias y/o aclaraciones dadas por los clientes/ciudadanos-"**.

Se transcribirán las aclaraciones, los reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones dados por los clientes/ciudadanos en las encuestas.

## Recomendaciones generales

- Se realizarán por separado las encuestas de expectativa y de percepción.
- Los sondeos se realizarán a tinta para evitar la modificación de sus resultados.
- El sondeo de expectativas podrá realizarse cada dos años.
- Antes de realizar las preguntas para cada parámetro, el encargado de calidad o persona encargada de realizar el sondeo de opinión, utilizará un servicio en el organismo.
- Las preguntas a realizar serán sencillas y no darán lugar a dobles interpretaciones, ni presionarán al cliente/ciudadano a dar una determinada respuesta.
- El encargado de calidad será el responsable de realizar personalmente las encuestas cuando el organismo no posea atención directa al ciudadano o sea escasa la atención al público.
- Se recomienda realizar por primera vez una encuesta con todos los parámetros, a fin de conocer el grado de satisfacción general del cliente/ciudadano en todos sus aspectos, conocer los puntos débiles y en una encuesta posterior, luego de ejecutar el plan de mejoras, encuestar sólo los parámetros en donde se realizaron las mejoras.
- Antes de realizar el sondeo se calculará el tiempo de realización de la encuesta, el cual no superará los dos minutos. En caso de que supere ese tiempo, se podrá dividir en partes hasta completar todos los parámetros; si la encuesta es demasiada extensa, deberá realizarse una encuesta exploratoria para ajustar detalles.
- La puntuación para cada posibilidad de respuesta se asignará previamente a la realización del sondeo y sus rangos se respetarán para todos los parámetros (Ej.: muy claro -10-, poco claro -5-, nada claro -1-; ver escalas cuantitativas de Likert).
- Para preguntas cerradas, debe ser impar la cantidad de posibilidades de respuestas, donde la variable central asume un valor neutro, ésta divide la parte positiva de la negativa. Ej.: mucho-**poco**-nada; muy malo-malo-**regular**-bueno-muy bueno.
- Se recomienda realizar hasta tres preguntas por parámetro. La pregunta será enfocada desde la percepción como la expectativa, utilizando la misma forma de medición.
- Los encuestadores deben conocer el área de la organización a la que se refiere la encuesta y sobre la que se llevará a cabo el sondeo.
- Todo sondeo concluye con un plan de mejoras, el que a su vez será la base de la encuesta siguiente; éste plan contiene acciones concretas a realizar con sus debidas fechas de realización y sus responsables, las que serán diagramadas por períodos.
- No se informará el día de realización de la encuesta, a fin de que el personal no influya en la atención y en sus resultados.
- Se evitará realizar la encuesta de una vez, ya que mientras más muestras se tomen en diferentes días y horarios, más se acercará a la realidad de lo que piensa el total de los clientes/ciudadanos del servicio.
- Es conveniente que las jurisdicciones unifiquen los modelos de sondeo de opinión que deberán aplicarse a sus respectivas unidades de organización.

- Se podrá solicitar la colaboración de encuestadores externos a la organización, para que aporten una visión independiente.
- Se podrá realizar benchmarking con otro organismo similar, a fin de comparar resultados y las formas de sondeos que utilizan.
- No se aprobará por resolución ni disposición interna el modelo de sondeo de opinión adoptado ni el informe final obtenido.
- Podrá solicitarse el apoyo y asesoramiento de la Oficina de Calidad de los Servicios para la realización y elaboración de la planilla de sondeo.
- Tanto la autoridad superior del organismo como la Oficina de Calidad de los Servicios no podrán modificar los resultados obtenidos en el sondeo de opinión.
- Los sondeos son de público conocimiento, por lo cual se podrán conocer sus resultados, procedimiento aplicado y su evolución.
- Es necesario sondear al organismo con las mismas preguntas, luego de realizar el plan de mejoras, a fin de conocer específicamente los avances.
- El respaldo documentado de las acciones realizadas, así como las planillas intermedias del proceso de sondeo de opinión, quedarán en el organismo a disposición de futuras auditorías.
- Es conveniente que el personal que releva las opiniones se encuentre debidamente identificado.
- Los resultados del sondeo de opinión podrán enviarse por correo electrónico, disquete, cd u otro medio informático a la Oficina de Calidad de los Servicios.

### **Recomendaciones de formato de la planilla para el sondeo de opinión**

- Luego de realizada la encuesta se otorgará la puntuación, la que no necesariamente se pondrá al lado de cada posibilidad de respuesta.
- Se dejarán algunos renglones en blanco al pie de la página, en caso de que el cliente/ciudadano tenga aclaraciones que realizar.
- Se colocará la fecha de realización en cada una de las hojas, así como el nombre de la organización, puesto, área, oficina, etc., que se está encuestando. Estos datos deberán figurar al imprimir las hojas de las encuestas, a fin de que el sondeo sea ágil y evite pérdidas de tiempo de llenar los datos. En el caso que sean diferentes dependencias, podrá rellenarse luego o antes de realizarla.
- No se colocarán frases, agradecimientos, ni cartas abiertas al público de los funcionarios.
- Todas las hojas deberán ser numeradas a fin de evitar la aparición o desaparición posterior de hojas.
- El sondeo de opinión no será más de una hoja impresa a doble faz.
- La fuente será clara y no será inferior a 8 ptos.
- No se colocará pie de páginas, imágenes, gráficos, fondos, recuadros ni autoformas y se evitará el aglutinamiento de preguntas.
- Podrán obviarse los nombres de los parámetros o ponerlos verticales a fin de identificar a qué parámetro corresponde la pregunta, en caso de que el encuestado lo solicite.
- En los sondeos internos podrán colocarse los significados de los parámetros (se podrá entregar las hojas de sondeo para cada persona) y sugerir se indique alguna pregunta que desearían realizar sobre el parámetro.
- En recuadros y/o tablas se realizarán con línea sencilla de 1/2 pto color negro, se evitarán los colores y las palabras totalmente en mayúsculas; se utilizará la negrita para resaltar los parámetros.
- Se utilizará numeración normal y como viñeta: el guión o el punto.

### **Recomendaciones al realizar el sondeo de opinión**

- Es conveniente mostrar la hoja de la encuesta al encuestado a fin de que siga con la vista su lectura para facilitar que no se repita varias veces la misma pregunta. Se tendrá en cuenta que el lugar esté alejado de ruidos fuertes y sea lo más silencioso posible.
- No se tuteará a la persona encuestada y se la tratará siempre con respeto.

- Se comenzará con alguna frase como "Buenos días, soy xxx de –nombre del organismo- y estamos realizando un sondeo de opinión acerca de los servicios que presta este organismo, ¿sería tan amable de colaborar contestando unas breves preguntas?"
- Los datos a tomar son: profesión, edad y el sexo del encuestado. Todo sondeo de opinión es anónimo.
- Al encuestar, no se pronunciará el nombre del parámetro encuestado, sino tan sólo las preguntas a responder.
- En las encuestas (cuando el cliente/ciudadano cite algún servicio no prestado y en la realidad sí se está haciendo), no se realizarán aclaraciones a fin de suprimir discusiones, acción correctiva que se tomará luego como "realizar mayor difusión de los servicios prestados".
- Si el cliente/ciudadano realiza alguna aclaración sobre un parámetro, se realizará a pié de página siendo lo más breve, claro y preciso posible.
- Si el cliente/ciudadano desea expresarse detalladamente sobre algún suceso acontecido en el momento o con anterioridad a la encuesta, se le indicará que está a disposición el Sistema de quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones para realizarlas.
- En el informe no se justificará ninguna queja, reclamo sugerencia o felicitación que dé el cliente/ciudadano por más equivocado que parezca estando la acción realizada. Ej: falta de cartelería, siendo que la cartelería está colocada íntegramente en todo el organismo.
- Al finalizar las respuestas de los parámetros, se le invitará a realizar alguna sugerencia de mejora o aclaración.
- Se agradecerá por el tiempo dispensado.
- El encuestador no podrá modificar las respuestas del cliente/ciudadano, ni rellenar las preguntas sin respuestas.
- Al finalizar la encuesta, se foliará cada una de las hojas a fin de evitar pérdidas y determinar la cantidad de la muestra.

### **Recomendaciones de formato del informe final del sondeo de opinión**

- No se realizará una explicación de para qué sirve un sondeo de opinión ni los recursos que se poseen para realizarlo.
- No se colocarán frases, logotipos, isotipos, isologos ni marca del organismo.
- No se citarán las propuestas, proyectos del organismo ni cursos de capacitación a realizar en el organismo (propuestas de mejoras a tomar).
- No se colocarán los reglamentos, metodologías y/o formularios de quejas realizados por el organismo.
- No se adjuntará o ponderará los reclamos, quejas, sugerencias y/o felicitaciones del sistema de reclamo,...
- No será necesario enviar una nota como presentación del sondeo de opinión del organismo.
- Todas las hojas deberán ser unidas correctamente y estarán numeradas, impresas a doble faz, con interlineado simple, firmadas y selladas por la autoridad del organismo, en una fuente clara, color negro y no menor a 10 pts.
- No se colocarán imágenes, fondos, recuadros, líneas ni autoformas, y su redacción se realizará en forma continua y a siguiente línea por cada título y/o parámetro. A fin de evitar el amontonamiento del texto, se dejará un reglón vacío antes de cada parámetro o respuesta dada.
- Cuando se utilicen tablas para informar resultados o planillas excel, se realizarán con línea sencilla de ½ pto color negro y letra legible no menor a 8 pts. No se utilizarán palabras en mayúsculas, pero se estilará resaltar títulos con negrita.
- Se utilizará numeración normal y como viñeta: el guión o el punto, para enumerar acciones realizadas; no se utilizará el subrayado, sombreado ni cursiva.
- Al transcribir los reclamos, quejas, sugerencias y felicitaciones en el informe final, el encargado de calidad no colocará sus interpretaciones, sino que transcribirá tal cual lo tomó del sondeo de opinión.
- No se utilizará la primera hoja como tapa de presentación del informe de sondeo de opinión ni se colocarán carátulas en medio de ella.
- Se podrá realizar una copia donde quedará constancia de su presentación con la firma de recepción de la Oficina de Calidad de los Servicios.



## **Registros**

- Poseer una copia de todos los sondeos de opinión realizados en el organismo.
- Llevar la evolución gráfica de los resultados de los sondeos de opinión por año/ semestre y/o trimestre. Estos registros servirán para conocer la evolución de calidad de las prestaciones de la organización.
- La Oficina de Calidad de los Servicios llevará el control y registro en el indicador de gestión de calidad de los informes de sondeos de opinión presentados por año.

## **Recomendaciones al finalizar el informe de sondeo de opinión**

- El encargado de calidad será el responsable de poner en marcha el plan de mejoras en caso de no haber sido designado un equipo con la autoevaluación.
- Se darán a conocer sus resultados a TODOS los agentes dentro del organismo para que conozcan los proyectos que se realizarán a futuro, se sientan incluidos y colaboren en ellos.

## Etapas a realizar para la elaboración de un plan de mejoras

1. Planteo de soluciones y/o propuestas de mejoras para cada uno de los parámetros a mejorar (Trabajo en equipo).
2. Toma de conocimiento de los recursos (económicos) que se poseen en el organismo.
3. Definición de las mejores alternativas (prioridades) y desecho de propuestas no viables, estimando sus costos y teniendo en cuenta las que son realizables a corto, mediano o largo plazo (\*).
4. Examen de las alternativas de las propuestas desechadas.
5. Diagramación de las propuestas seleccionadas con sus respectivos tiempos de realización en un orden cronológico.
6. Autorización del plan por la autoridad superior del organismo.
7. Ejecución del plan de mejoras.

- Debe existir una supervisión constante de la progresión de las etapas.

(\*) Todas las alternativas deben evaluarse teniendo en cuenta cómo se modificarían los procesos y qué requerimientos supondrían dichos cambios.

## Contenido de un plan de mejoras

**Objetivos:** definir los objetivos generales del plan y el objetivo particular para cada proyecto o acción a realizar, los que se redactarán en forma clara y precisa.

**Recursos:** personas (tener en cuenta las habilidades), tiempo, dinero, materiales, etc.

**Responsable:** nombre de la/s persona/s encargada/s de ejecutar el plan o cada proyecto.

**Período:** Se debe determinar el período que abarcará el plan y plazos exactos de ejecución de cada proyecto, estableciéndose las fechas límites y/o previstas para su cumplimiento.

**Forma de evaluación:** Se comprobarán posteriormente los resultados con una nueva autoevaluación con las mejoras realizadas, a fin de verificar la eficacia de las acciones implementadas.

**Contenido:** Diagramar el plan con tiempos de realización.

Cada proyecto o acción del plan de mejoras no será genérico sino concreto, con fecha límite de realización a fin de conocer su progreso y posteriormente poder evaluar su eficacia. Al redactarlo se comenzará con un verbo en futuro: evaluará, realizará, instalará, etc. Se debe tener en cuenta el aspecto cuantitativo que se desea alcanzar: cantidad, porcentaje a lograr, etc.

**Planilla o tabla de actividades**

<b>Qué</b>	<b>Quién</b>	<b>Cuándo</b>	<b>Cómo</b>
Busca y/o arma el sondeo de opinión	Encargado de calidad	Luego de la evaluar las necesidades	Teniendo en cuenta todos los parámetros
Selecciona y capacita a encuestadores	Encargado de calidad	Al tener el modelo de sondeo terminado	Da una charla explicativa
Estudian/comprenden la sistemática	Encuestadores	Luego de ser seleccionados	Con el modelo a sondear
Encuestan	Encuestadores	Al comprender su sistemática	A través de planillas
Realiza informe final, el índice de percepción y asigna puntuación	Encargado de calidad	Al finalizar el sondeo de opinión	A través de planillas
Analiza resultados y determina mejoras	Encargado de calidad	Al poseer informe final	Realizando un plan
Se notifica	Autoridad máxima	Al poseer informe final	Autoriza el plan de mejoras
Informa y registra	Encargado de calidad	Al poseer informe firmado por la autoridad	Remite copia
Registra	Oficina de Calidad de los Servicios	Al recibir el informe	Registra y archiva

## Ejemplo de sondeo de opinión externo

Parámetro	Posibilidad de respuesta/escala	Expectativa	Percepción
Celeridad en la atención	mucho (1), poco (5), nada (10)	-¿Cuánto tiempo cree que esperará para ser atendido?	-¿Tuvo que esperar para ser atendido?
Claridad en las explicaciones	muy claro (10), poco claro (5), nada claro (1)	-¿Cómo espera o considera la claridad en los trámites que se realizan en el organismo?	-¿Cómo fueron las explicaciones de los trámites que realizó?
Amabilidad	mal (1), regular (5), bien (10)	-¿Cómo espera ser atendido? -¿Cómo espera o cree que sea la cortesía, amabilidad y educación del personal que le atenderá?	-¿Cómo fue atendido? -¿Cómo considera la cortesía, amabilidad y educación del personal que le atendió?
Personal idóneo	mala (1), buena (4), muy buena (7), excelente (10)	-¿Cómo espera que sea la aptitud o capacidad del personal que le atenderá?	-¿Cómo considera la aptitud o capacidad del personal que le atendió?
Asesoramiento	mala (1), regular (5), buena (10)	-¿Cómo espera que sea la confidencialidad, privacidad o reserva y el asesoramiento de los trámites que realizará?	-¿Cómo considera la confidencialidad, privacidad o reserva y el asesoramiento de los trámites que realizó?
Estado del trámite	mucha (1), poca (5), nada (10)	-¿Cómo considera o espera que sea la demora en los trámites que realizará? -¿Con respecto a la cantidad, cómo considera o espera que sean los procedimientos que seguirá para realizar su trámite?	-¿Cómo considera la demora en los trámites que realizó o está realizando? -¿Con respecto a la cantidad, cómo considera los procedimientos que debe seguir para realizar su trámite?
Resolución eficaz de las necesidades	mala (1), regular (5), buena (10)	-¿Cómo considera o espera que sea la capacidad que tiene el organismo en dar respuesta a los trámites?	-¿Cómo considera la capacidad que tiene el organismo en darle respuesta al trámite que realizó?
Identificación de oficinas y personal	mala (1), regular (5), buena (4)	-¿Cómo espera que sea la identificación de los agentes y la cartelería que tiene el organismo?	-¿Cómo considera la identificación de los agentes y la cartelería que posee el organismo?
Horario amplio	mala (1), regular (5), buena (10)	-¿Cómo espera que sea la amplitud de horarios que posee el organismo?	-¿Cómo considera la amplitud de horarios que posee el organismo?
Horario continuo	mala (1), regular (5), buena (10)	-¿Cómo espera que sea la continuidad de horarios que posee el organismo?	-¿Cómo considera la continuidad de horarios que posee el organismo?
Confiabilidad	mucho (10), poco (5), nada (1)	-¿Cree que se puede confiar de lo que le dice el personal y la atención que brinda el organismo?	-¿Confía de lo que le dice el personal y en la atención recibida?

<b>Parámetro</b>	<b>Posibilidad de respuesta/escala</b>	<b>Expectativa</b>	<b>Percepción</b>
Fiabilidad en los trámites	mucho (10),poco (5), nada (1)	-¿Cree que se puede confiar en que los trámites se realicen correctamente?	-¿Confía en que los trámites se realizaron correctamente?
Comunicación fluida	mala (1), regular (5), buena (10)	-¿Cómo cree que es la capacidad que tiene el personal para colocarse en el lugar del cliente/ciudadano?	-¿Cómo fue la capacitación del personal para colocarse en su lugar?
Condiciones ambientales	mala (1), regular (5), buena (10)	-¿Cómo espera que sean las condiciones ambientales (luz, ventilación, comodidades, etc.) que tiene el organismo?	-¿Cómo considera las condiciones ambientales (luz, ventilación, comodidades, etc.) que posee el organismo?
Instalaciones	mala (1), regular (5), buena (10)	-¿Cómo espera que sea el equipamiento (asientos, zona de recepción, etc.) que tiene el organismo?	-¿Cómo considera el equipamiento (asientos, zona de recepción, etc.) que posee el organismo?
Acceso por teléfono o internet	mala (1), regular (5), buena (10)	-¿Cómo espera que sea la atención telefónica y el servicio a través de internet que tiene el organismo?	-¿Cómo fue o considera la atención telefónica (respuestas, contestadores, etc.) y el servicio a través de internet que le brindó el organismo?
Folletos y formularios	mala (1), regular (5), buena (10)	-¿Cómo espera que sea la información que brinda el organismo a través de los folletos y formularios?	-¿Cómo considera los folletos y la claridad de los formularios que posee el organismo?
Buenas comunicaciones	mala (1), regular (5), buena (10)	-¿Cómo espera que sean los accesos (ascensores, escaleras, accesos para discapacitados, etc.) que posee el organismo?	-¿Cómo considera los accesos (ascensores, escaleras, accesos para discapacitados, etc.) que posee el organismo?

## Ejemplo de sondeo de opinión interno

Parámetro	Posibilidad de respuesta/escala	Expectativa
Satisfacción general con la unidad de organización	mucho (10), poco (5), nada (1)	-¿Deseo seguir trabajando en este organismo?
Evaluación	mucho (10), poco (5), nada (1)	-¿Soy reconocido por el trabajo bien hecho, las ideas o empeño que apporto?
Productividad y calidad	mucho (10), poco (5), nada (1)	-¿Me gustaría continuar en este organismo el resto de mi carrera profesional?
Desarrollo profesional	mucho (10), poco (5), nada (1)	-¿Tengo posibilidades de avanzar en mis estudios y/o capacitarme en forma constante?
Atención a los problemas personales	mucho (10), poco (5), nada (1)	-¿Siento de verdad que cualquier problema mío es problema de este organismo?
Prestaciones de la organización	mucho (10), poco (5), nada (1)	-¿Creo que están bien los procedimientos que se realizan en este organismo para brindar un buen servicio?
Prestaciones de la organización	mucho (1), poco (5), nada (10)	-¿Cuánto se podrían mejorar las actitudes que tienen las personas de este organismo hacia los clientes/ciudadanos?
Entorno/clima laboral	mucho (10), poco (5), nada (1)	-¿Siento obligación de tener que seguir trabajando en este organismo? -¿Este organismo merece mi lealtad? -¿Estoy orgulloso de trabajar en este organismo?

Si tuviera que elegir entre quedarse trabajando en este organismo o aceptar otro empleo ¿qué parámetros serían importantes para que se quedara? Ordénelos en orden de importancia colocando un número a su lado de 1 (mayor importancia) al 7 (menor importancia).