



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

REF.: MG/IND
Página 1 de 1

Revisión: 1
Fecha: Noviembre, 2002

**Manual Guía para la
Definición e Implantación de un
Sistema de Indicadores de Calidad**



**MANUAL GUIA PARA
LA DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN DE UN
SISTEMA DE INDICADORES DE CALIDAD**

REF.: MG/IND
Página 2 de 2

Revisión: 1
Fecha: Noviembre, 2002

ÍNDICE

1. Introducción	pág. 3
2. Definiciones	pág. 4
3. Tipos de indicadores de calidad	pág. 7
4. Selección de indicadores	pág. 8
5. Implantación y gestión de los indicadores	pág. 9
6. Ejemplos de indicadores de calidad	pág. 13



1. INTRODUCCIÓN

En ocasiones sucede que el proceso de prestación del servicio definido se ve dificultado o roto por diversos problemas que pueden provocar problemas de insatisfacción del cliente, por ello resulta necesario disponer de un mecanismo que identifique estas situaciones y permita recuperar la satisfacción del mismo.

Los indicadores de calidad serán una herramienta de medición que permitirán ir haciendo el seguimiento de la calidad que se está ofreciendo al cliente así como las desviaciones que se puedan producir en el servicio. De esta forma, los indicadores permitirán tomar medidas preventivas y/o correctoras para asegurar la mejora en el tiempo.

Los indicadores de calidad propuestos deben cubrir los servicios ofrecidos al cliente final así como los servicios internos que se generan entre departamentos y que desembocan al final en el servicio al cliente.

El sistema de indicadores, facilitará (si se desea) la comparación de los resultados entre los espacios naturales protegidos que se integran en el Sistema de Calidad, por lo que se puede hacer un comparativo entre los diferentes espacios respecto al nivel de calidad ofrecido. Compartir dichos resultados puede ser no sólo un sistema de comunicación entre los diferentes espacios naturales protegidos sino que puede ser un motivo más de estrechamiento de relaciones entre todos aquellos espacios naturales que participan en el Sistema de Calidad en Espacios Naturales Protegidos.



2. SISTEMA DE INDICADORES. DEFINICIONES

Los **indicadores de calidad** son instrumentos de medición, basados en hechos y datos, que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los clientes, es decir, miden el nivel de cumplimiento de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial. Los indicadores de calidad, idealmente pocos aunque representativos de las áreas prioritarias o que requieren supervisión constante de la gestión, deben ser:

- **realistas**: relacionados con las “dimensiones” significativas de la calidad del proceso, producto o servicio
- **efectistas**: que se centren en el verdadero impacto de la calidad
- **visibles**: en forma de gráficos de fácil interpretación, accesibles a las personas involucradas en las actividades medidas
- **sensibles** a las variaciones del parámetro que se está midiendo
- **económicos**: sencillos de calcular y gestionar

En función de la característica medida, los indicadores pueden clasificarse como:

- **Generales**: índices de incumplimiento de requisitos sobre un servicio global.
- **Específicos**: similares a los anteriores pero referidos a un tipo de servicio concreto o a una casuística de fallos determinada.
- **Ponderados**: considerando una valoración, no necesariamente económica, de la importancia del fallo / incumplimiento.

y pueden ser de:

- **Conformidad**: índices con que se evalúa internamente el grado de cumplimiento con los requisitos o especificaciones del servicio, mediante inspección o “cliente anónimo”.
- **Servicio**: similares a los anteriores pero referidos a dimensiones no contractuales de la calidad del servicio (trato, amabilidad, capacidad de respuesta, etc..).
- **Satisfacción**: evalúan la percepción del cliente acerca de la calidad del servicio.

Los **indicadores de gestión** miden, de manera global, el resultado final de las actividades empresariales.

Un **estándar** responde al nivel de calidad objetivo que la empresa espera y desea alcanzar.

A modo de *ejemplo* un **estándar** es la eficiencia del servicio, para la cual podemos establecer un indicador en el tiempo de espera de un visitante para ser atendido en un punto de información, mientras que el estándar puede ser que el espacio natural protegido tenga como objetivo que este trámite no se demore más de 10 minutos.



□ **Componentes de un indicador de calidad**

- Indicador: lo que se quiere medir:
- Unidades de medida:
 - Ratios: Monitor/alumno
 - Tiempo
 - Porcentaje
- Valores de referencia: nivel mínimo y máximo admisible
- Fuente de los datos: de donde se extraerán los datos (encuestas, informes, albaranes, informes de no conformidades)
- Responsable de la toma de datos
- Periodicidad: Diario, semanal, mensual, etc
- Tendencia o evolución deseada
- Datos: resultados obtenidos para el indicador



□ **¿Por qué implantar un sistema de indicadores?**

Porque la dirección de un espacio natural protegido, los responsables de los servicios y los propios trabajadores necesitan información sobre el nivel de servicio prestado al visitante o sobre la calidad con la que se realiza un proceso interno.

Los indicadores de calidad permiten valorar la correcta aplicación de los recursos consumidos por las diferentes actividades de Uso público y la adecuación de sus resultados a los requerimientos del visitante.

Por tanto existen motivos suficientes por los que **implantar un sistema de indicadores**:

- 1º. Para tener los procesos bajo control y garantizar los resultados previstos o mantener los estándares de calidad.
- 2º. Para poder mejorar el nivel del servicio y mejorar los procesos, con el fin último de obtener:
 - Una mayor satisfacción del visitante
 - Mejoras en los resultados del Uso público

Un indicador de calidad puede orientar las **actividades de mejora**, mediante la implantación de acciones preventivas y el control de los resultados obtenidos; al tiempo que permite tener bajo control el proceso, de manera que si supera los límites admisibles se tomen las medidas **correctoras** y **preventivas** correspondientes.



3. TIPOS DE INDICADORES DE CALIDAD

1. Indicador de calidad del proceso / actividad

Reflejan el nivel de cumplimiento de las especificaciones previstas en la realización de las actividades de uso Público, basándose en los datos generados por las mismas.

2. Indicador de calidad del servicio

Reflejan las características del servicio final ofrecido al visitante, a partir de los datos de inspección o verificación recogidos internamente.

3. Indicador de calidad de la percepción del visitante

Reflejan la opinión del visitante respecto al servicio recibido, recogándose mediante encuestas o métodos afines.

Un **sistema de indicadores de calidad completo** debe contemplar los tres tipos de indicadores, de manera que exista un control global de las actividades de Uso público del espacio natural protegido y de los resultados generados frente al visitante por las mismas.

Las causas que motivan el resultado final del proceso deben buscarse en el origen, ya que un defecto o error detectado en la primera actividad evita la posible ejecución defectuosa del resto del proceso.

Si se desea obtener un determinado resultado es necesario controlar las causas que lo motivan. Los indicadores de calidad de los procesos van orientados a controlar la cadena causa-efecto de las actividades del Uso público.



4. SELECCIÓN DE INDICADORES DE CALIDAD

El Sistema de Indicadores debe constituir una herramienta a disposición del espacio natural protegido que facilite la gestión de la calidad en el servicio y la satisfacción del visitante.

Los indicadores de calidad influyen sobre los indicadores de gestión, que son los que utilizará la Dirección para proponer acciones globales del departamento o del establecimiento, o bien para controlar la situación de determinados parámetros del negocio.

□ Criterios de selección de indicadores

- En aquellos procesos que sean más críticos por la influencia que tienen en la **calidad del servicio** que se da al visitante y vinculados a las **variables críticas del Uso público**.
- En aquellos procesos que sean más críticos por la influencia que puedan tener en los **resultados del Uso público**.
- En aquellos procesos y servicios que están por debajo del **nivel de prestaciones** exigido por la Dirección.
- En aquellos procesos y servicios que están por debajo de las **expectativas de los visitantes**.
- En aquellos procesos y servicios que están en **niveles de eficiencia** inferiores o de unos **costes** superiores a los exigidos por la Dirección.

¿Cuántos indicadores hacen falta?

Tantos cuantos sean necesarios para mantener una visión clara e inequívoca del estado o situación de la actividad a controlar. Por ejemplo:

- de los procesos / actividades críticas que puedan afectar a la satisfacción del visitante (p. ej.: número de días con instalaciones fuera de servicio: audiovisuales, paneles).
- de los procesos / actividades críticas que puedan afectar a los resultados del Uso público (tiempo de espera para ser atendido)



5. IMPLANTACIÓN Y GESTIÓN DE LOS INDICADORES

Para realizar la implantación operativa de un indicador es necesario que previamente se definan determinados aspectos, como:

- La toma de datos,
- Responsabilidad de gestión, y
- Otras características significativas

La implantación de un indicador debería ser una tarea a realizar por el responsable del equipo de procesos afectados directamente por el indicador, con la colaboración del gestor de la calidad, que actuará como facilitador para ayudar a la implantación, debiendo atender a las siguientes recomendaciones:

- Utilizar indicadores gráficos de fácil interpretación
- Colocar los indicadores en lugares visibles, en las zonas donde se realizan las actividades medidas
- Gestionar los indicadores por los "propietarios" de los procesos o actividades medidas
- Evitar indicadores "misil" o falsas alarmas
- Conceder a los indicadores la importancia que tienen

Ejemplos:

- El tiempo de contestación de las peticiones de información (vía administrativa), será asignado por el responsable de administración o de Uso público
- El tiempo de intervención para las reparaciones, será asignado al responsable de mantenimiento técnico.

□ ¿Cómo hacer para definirlos?

- No imponer indicadores, consensuarlos.
- Para ello decidir qué es lo más significativo, qué hace cada uno y desglosarlo hasta llegar a sus componentes unitarios (Visión completa).
- Acordar qué es exactamente lo que se va a medir y cómo (unidades, frecuencias, etc.).
- Buscar indicadores de gestión que puedan incluir el resultado de varios indicadores de calidad (proceso o servicio).
- Definir responsabilidades (tanto para medir como para analizar y actuar).
- Ponerlo en marcha e ir mejorando el sistema continuamente: proponer acciones de mejora que permitan que los indicadores reflejen el resultado de esas mejoras.



Cuándo en un espacio natural protegido se quiere implantar una nueva actividad en el día a día, como el Sistema de Indicadores, lo más probable es que surjan problemas de implantación y se pueda caer en el desánimo. Para evitar esta posible situación lo más adecuado es realizar una implantación por fases:

1. Búsqueda de áreas de mejora en las actividades de Uso público.
 - Dirección, Jefes de Servicio: indicadores de gestión.
 - Cliente: indicadores para mejorar la satisfacción del cliente.
2. Selección de las áreas de mejora críticas de gestión:
 - selección de indicadores más significativos para mejorar la Gestión del Uso público.
 - selección de los indicadores que mayor influencia tendrán en la mejora de la satisfacción del visitante.
3. Análisis de las causas para los indicadores de gestión y de calidad del servicio ofrecido (percepción del cliente):
 - Definición previa de Indicadores de Calidad.
4. Selección de indicadores de Calidad.
5. Definición de objetivos para indicadores.
6. Diseño del sistema de recogida de información para el seguimiento de indicadores:
 - Hoja de recogida de datos (ficha del indicador).
7. Definición de la periodicidad en la recogida y anotación de datos.
8. Seguimiento de la evolución del indicador:
 - Evolución de la situación actual en referencia al objetivo a conseguir.
9. Puesta en marcha de acciones de mejora:
 - Acciones correctoras.
 - Acciones preventivas.
10. Implantación de los resultados de las acciones de mejora derivados de los equipos de trabajo:



**MANUAL GUIA PARA
LA DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN DE UN
SISTEMA DE INDICADORES DE CALIDAD**

REF.: MG/IND
Página 11 de 11

Revisión: 1
Fecha: Noviembre, 2002

- Equipo de trabajo: formado por las personas que influyen o pueden influir de forma clara en mejorar el indicador en cuestión.
11. Estandarización de resultados.
 12. Seguimiento continuado de la evolución de resultados sobre los indicadores de gestión, que deberán mejorar en función de que se haya seleccionado en su momento los indicadores de calidad correctos y que realmente influyen en la mejora de los Indicadores de Gestión.
 13. Inicio del ciclo: Búsqueda de nuevos indicadores.



□ ¿ Cómo efectuar el análisis de resultados?

- **Comparar los resultados** con los estándares, y crear nuevos estándares si la Dirección así lo estima necesario o el nivel alcanzado es alto.
- **Definir objetivos** que, a través de planes de mejora, se puedan alcanzar.
- Establecer **límites de admisibilidad y alarma** de forma que cuando se superen o no se alcancen los estándares se adopten medidas correctoras.
- Poner en marcha **actuaciones de mejora** cuando se han superado los límites admisibles.



6. EJEMPLOS DE INDICADORES

A continuación se detalla una muestra de indicadores de calidad aplicados a la gestión del Uso público de un espacio natural protegido sobre la base de las diez normas establecidas en la Normativa de Calidad.

Norma 01: Dirección

- Cumplimiento de los plazos establecidos
- Inversión respecto a la prevista
- Número de días al año en que se supera la capacidad de acogida de cada equipamiento
- Grado de fidelización (repetición de la visita).
- Número de no conformidades

Norma 02: Acogida y Recreación

- Kilómetros de senderos señalizados en función de la normativa/Kilómetros de senderos gestionados para el Uso público.
- Capacidad de acogida/Número de visitas para cada equipamiento y para un tiempo dado

Norma 03: Información

- Tiempo medio de espera (atención personalizada)
- Contenidos transmitidos en la información personalizada
- Número de errores comunicados/Número de publicaciones
- Número de solicitudes de información atendidas/Número de solicitudes de información recibida
- Tiempo medio de respuesta a las solicitudes de información (para cada medio: e-mail, fax, carta).
- Número de visitantes atendidos personalmente/Número de visitantes totales

Norma 04: Señalización

- Tiempo de sustitución de la señalización deteriorada
- Número de extravíos detectados

Norma 05: Educación Ambiental/Interpretación

- Grado de ocupación de las Aulas de Naturaleza
- Número de reclamaciones o devoluciones por servicio
- Ratio monitor/niños/as
- Números de días al año en que el audiovisual se encuentra fuera de servicio
- Número de días en que el Centro de Visitantes permanece cerrado (dentro de su horario de atención)

Norma 06: Comercialización/Reservas

- Número de reclamaciones o devoluciones por servicio
- Número de autorizaciones y/o permisos solicitados y atendidos



**MANUAL GUIA PARA
LA DEFINICIÓN E IMPLANTACIÓN DE UN
SISTEMA DE INDICADORES DE CALIDAD**

REF.: MG/IND
Página 14 de 14

Revisión: 1
Fecha: Noviembre, 2002

Norma 07: Seguridad

- Número de llamadas de emergencia atendidas al año

Norma 08: Limpieza y Mantenimiento

- Número de averías

Norma 09: Calidad Ambiental

- Consumo de energía por visitante
- Consumo de agua por visitante