
	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-02 IT. REDACCIÓN DE OBJETIVOS	Instrucción Técnica Mayo 2004 Total de páginas 15
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-02 Mayo 2004

Página 1

**IT-02
INSTRUCCIÓN TÉCNICA DE
REDACCIÓN DE OBJETIVOS**

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Mayo 04	Mayo 04	Mayo 04
Responsable calidad o Concejal responsable área o Jefe de Departamento	Responsable calidad o Concejal responsable área	Alcalde-Presidente


DISTRIBUCIÓN DE COPIAS	ALC ADJ URB S.CIU.	GI SECR I.FOND RR.HH.	B.SOC F.	JUV CUL	O.S. ENCAR EMU	M.A.	MUJ ED.
	4	4	2	2	3	2	2

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-02 IT. REDACCIÓN DE OBJETIVOS	Instrucción Técnica Mayo 2004 Total de páginas 15
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-02 Mayo 2004

Página 3

INDICE

	CONTROL DE REVISIONES IT-02 _____	2
1.	OBJETO. _____	4
2.	ALCANCE Y FECHA DE ENTRADA EN VIGOR. _____	4
3.	METODOLOGÍA. _____	4
3.1.	Generalidades. _____	4
3.1.1.	Introducción a la Dirección por Objetivos. _____	4
3.1.2.	El proceso de toma de decisiones con riesgo. _____	5
3.1.3.	Problemas en Dirección. _____	5
3.1.4.	Errores más comunes en la resolución de problemas por parte de los cargos de dirección. _____	6
3.1.5.	Método de resolución de problemas. _____	6
3.1.6.	Elementos de un buen análisis. _____	7
3.2.	Criterios de Elaboración: Plan de acción. _____	7
3.3.	Criterios para la elaboración. _____	8
3.4.	Control de la distribución y ediciones en curso/válidas. _____	8
4.	EJECUCIÓN. _____	9
5.	RESPONSABILIDADES. _____	9
5.1.	Funciones/Departamentos/grupos de personal que tengan responsabilidades parciales. _____	10
6.	DOCUMENTACIÓN APLICABLE. _____	10
7.	ANEXOS. _____	10
7.1.	Cuadro de planteamiento de objetivos. _____	10
	Tabla de Planteamiento de Objetivos. _____	12
7.2.	D.F. de la Dirección por Objetivos. _____	15

		ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-02 IT. REDACCIÓN DE OBJETIVOS	Instrucción Técnica Mayo 2004 Total de páginas 15
S.G.C.		Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-02 Mayo 2004

1. OBJETO.

El objeto de esta Instrucción técnica es –dentro de la decisión de esta Corporación el orientar su línea de gobierno enfocada a una política de Gestión de la Calidad-, dar unas pautas claras de la forma de enfocar el sistema de Dirección por Objetivos.

En base a esta decisión, se incluye en el Manual de Calidad a través de esta Instrucción Técnica una serie de puntos que servirán de guía para el enfoque de la misión, así como de su desarrollo, integrados en la norma ISO 9001, tal y como prevé dicha norma (uso de otras herramientas dentro del sistema de calidad).

2. ALCANCE Y FECHA DE ENTRADA EN VIGOR.

Por lo indicado, esta política de D.O. se aplicará a todas las Áreas de Gobierno de la Corporación Municipal, siendo aconsejable el uso de esta metodología en línea descendente, dentro de las funciones de los funcionarios, para lo cual, los responsables de departamento, deberán conocer este Manual para su aplicación en todos los puntos que le afecten.

Entrará en vigor en el momento de la distribución, una vez aprobado definitivamente.


3. METODOLOGÍA.

3.1. Generalidades.

3.1.1. Introducción a la Dirección por Objetivos.

Lo que buscamos es tomar decisiones acertadas que, en un futuro señalado, resulte un aumento de la eficacia y de la eficiencia. Si bien en primer lugar puede servir la intuición, será preciso que después se analicen una serie de factores. De esta forma:

- Analizaremos lo importante.
- Realizaremos una previsión de recursos.
- Estableceremos unos planes de contingencia.
- Aceptaremos opiniones de los implicados: escuchar a los demás.

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-02 IT. REDACCIÓN DE OBJETIVOS	Instrucción Técnica Mayo 2004 Total de páginas 15
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-02 Mayo 2004

3.1.2. El proceso de toma de decisiones con riesgo.

Nuestro objetivo será:

- Minimizar riesgos.
- Afrontar retos con éxito.
- Detectar y aprovechar al máximo las oportunidades.

¿Qué significa tomar decisiones? Es elegir la acción que nos parece más operativa para mejorar la situación de la Corporación.

Existen diversos tipos de toma de decisiones.


- Normales (el día a día).
- De ruptura (cambios radicales).
- De estructura (cambios organizativos).
- De negocio (hacer lo que interesa realmente a la Corporación).
- De presente (con miras al momento actual).
- De futuro (en el horizonte del año o de la legislatura).

3.1.3. Problemas en Dirección.

- ❑ Complejidad en el diagnóstico: “¿Que problemas están causando estos síntomas?”
- ❑ Las alternativas posibles presentan “contraindicaciones” o “efectos secundarios”.
- ❑ Nos faltan conocimientos técnicos suficientes (en manejo de personal, técnicas de negociación, líneas de información y comunicación etc.)

Ante estos problemas, tenemos una determinada tipología:

- Problemas que sí tienen respuesta (conocimientos técnicos).
- Problemas para los que no existen respuestas inmediatas.
- Se manifiestan por síntomas (que habremos de saber diferenciar del verdadero problema).
- Problemas que requieren experiencia, paciencia, resolución por partes...

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-02 IT. REDACCIÓN DE OBJETIVOS	Instrucción Técnica Mayo 2004 Total de páginas 15
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-02 Mayo 2004


3.1.4. Errores más comunes en la resolución de problemas por parte de los cargos de dirección.

- Análisis parcial o insuficiente, que tiene como consecuencia un diagnóstico erróneo.
- Tratar los síntomas como el verdadero problema.
- No anticiparse a futuras situaciones problemáticas (dejamos que el problema nos llegue, en lugar de evitarlo).
- Falta de imaginación y conocimientos al analizar.
- Rechazar alternativas “embrionarias” o “de ruptura” sin un análisis suficiente (nos ponemos “cabezones”).
- Falta de creatividad para proponer alternativas.
- No considerar las consecuencias y dificultades de la alternativa elegida.
- Ser imprudentes ante determinados riesgos.
- Cobardía o pereza para actuar en la línea adecuada.
- No pedir consejo, por temor a que nos minusvaloren.

3.1.5. Método de resolución de problemas.

Indicamos a continuación una serie de puntos, dentro de un sistema iterativo, no de orden.

- Análisis profundo y completo de la situación. Previamente debemos determinar el nivel de profundidad que debemos darle, aunque es modificable o ampliable en un segundo análisis pormenorizado de las situaciones subdivididas.
- Diagnóstico del problema “real”. ¿Qué problema tenemos? ¿Qué nos impide solucionarlo? Ante esto, hemos de determinar:
 - problemas de fondo que son los que están causando los síntomas.
 - criterios que condicionan nuestra elección.
- Hemos de generar alternativas y analizar cuál de ellas cumple los criterios más relevantes.
- Elección de la mejor alternativa para el que decide.
- Plan de acción, con definición de las tácticas y las estrategias.

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-02 IT. REDACCIÓN DE OBJETIVOS	Instrucción Técnica Mayo 2004 Total de páginas 15
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-02 Mayo 2004

3.1.6. Elementos de un buen análisis.

Un buen análisis requiere:

- ❖ Distinguir entre hechos reales y opiniones subjetivas.
- ❖ Diferenciar aspectos relativos al negocio (nuestra actividad) de los aspectos relativos a las personas que deciden.
- ❖ Reconocer los hechos relevantes.
- ❖ Distinguir entre lo urgente y lo importante (lo urgente hemos de hacerlo rápido; lo importante hemos de hacerlo “bien”).
- ❖ Cuantificar todo lo que sea cuantificable. Para ello, analizaremos primero lo numérico para después seguir por lo más estimable y por último lo más cualitativo.
- ❖ Dividir el problema en sub-problemas.
- ❖ Estructurar y ordenar la información. Huir del “caos”.
- ❖ Prever acontecimientos futuros.

Conviene recordar que un problema bien diagnosticado está resuelto en un 90%.


3.2. Criterios de Elaboración: Plan de acción.

El plan de acción es el conjunto de acciones que resuelven las dificultades de la alternativa elegida y convierte en realidad esa decisión.

Debe ser eficaz, consistente, coherente y completo. Responderá a las preguntas que habremos planteados previamente en la planificación de este plan de acción:

- ¿Qué?
- ¿quién lo elabora?
- ¿quién supervisa?
- ¿cómo?
- ¿cuándo?
- ¿cuánto?
- ¿dónde?
- ¿por qué?
- ¿para qué?

Además deben estar definidos los plazos de ejecución de cada parte del plan de acción.

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-02 IT. REDACCIÓN DE OBJETIVOS	Instrucción Técnica Mayo 2004 Total de páginas 15
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-02 Mayo 2004

Este plan de acción hay quién lo define como la etapa de gestión, aplicándole el Ciclo de Deming:

Plan: planificar.

Do: hacer.

Check: control.

Act: actuar.

3.3. Criterios para la elaboración.

Para establecer de forma clara y concisa los criterios de elaboración, se tendrán presente las Circulares que desde Alcaldía puedan distribuirse a las Áreas, o en propio Consejo de Área, como líneas generales o concretas de objetivos a conseguir.

Se tendrá en cuenta lo indicado en el Manual de Calidad, al respecto de las entradas a considerar en la redacción de los objetivos (mejora continua, auditorías internas, acciones preventivas, acciones de no conformidades, etc.)

En líneas generales, se procederá con un listado similar al que indica en el Anexo de esta IT-02.

3.4. Control de la distribución y ediciones en curso/válidas.

La persona responsable de la redacción de los Objetivos, y siguiendo las instrucciones del Concejal de Área, debe preparar una lista de los receptores de las copias originales (lista de distribución).


Para asegurar que no quedan copias obsoletas en poder de los usuarios, la persona responsable retira las copias anteriores cuando se hace la distribución de las nuevas ediciones.

El empleo de fotocopias no autorizadas (que no están puestas al día), puede evitarse con la medida siguiente:

- Utilizando para las copias originales un color y/o un logotipo con los colores de la Corporación (heráldica).

Cuando se permite el empleo de copias diferentes a las copias originales distribuidas por su publicador, a persona responsable debe:

- Preparar una lista de receptores.
- Empezar la distribución de las nuevas ediciones.
- Empezar la recogida de las ediciones (copias) obsoletas.

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-02 IT. REDACCIÓN DE OBJETIVOS	Instrucción Técnica Mayo 2004 Total de páginas 15
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-02 Mayo 2004

4. EJECUCIÓN.

Describir cronológicamente o hacer referencia al D.F. para indicar cómo llevar a cabo las actividades y procesos para cumplir con el objetivo de la IT. Para este supuesto, es conveniente indicar el orden de prioridad de cada objetivo, tal y como se indica en el cuadro del Anexo de esta IT.

Debe indicar claramente:

- Qué hacer.
- Cuándo hacerlo.
- Quién debe hacerlo.
- Si procede, fecha límite para concluir la actividad.

En caso de que por la realización de una actividad, deba concluirse dos o más actividades que confluyan, puede indicarse como requisito previo, o indicar mediante D.F., PERT o GANTT la secuencia de actividades con las indicaciones pertinentes.


Según proceda, puede describirse o mediante D.F.:

- a. Requisitos previos y preparativos para asegurar su cumplimiento.
- b. Una descripción cronológica de la ejecución:
 - Quién ha de hacer qué.
 - Cuándo.
 - Cómo.

Indicar la responsabilidad de la ejecución y aprobación del departamento o grupo apropiado, si procede.

5. RESPONSABILIDADES.

Deben de indicarse en la redacción de los objetivos, tal y como se indica en el Anexo de esta IT.

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-02 IT. REDACCIÓN DE OBJETIVOS	Instrucción Técnica Mayo 2004 Total de páginas 15
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-02 Mayo 2004

Página 10

Con carácter general, y sin menoscabo de lo indicado en PRD “Control de Documentación”, el Concejal Adjunto a Alcaldía debe guardar copia de los objetivos de cada Área, además de:

- Copia de todas las ediciones anteriores.
- Copia de toda la documentación de cambios.
- Copias de todas las listas maestras anteriores, indicando la fecha y nº de la edición en curso.

5.1. Funciones/Departamentos/grupos de personal que tengan responsabilidades parciales.

Cuando exista la posibilidad de que un grupo de personas, departamentos, etc. deban cumplir una parte del Objetivo.


6. DOCUMENTACIÓN APLICABLE.

- Norma UNE-EN-ISO 9001:2000.
- Manual de Calidad del Excmo. Ayuntamiento de XXXXX.
- Manual de procedimientos del Excmo. Ayuntamiento de XXXXX.
- Anexos.

7. ANEXOS.

Con carácter general, la presentación de objetivos, conjuntamente en la fecha de presentación de Presupuestos por Áreas, deberá contener los siguientes apartados, según proceda, justificando la no inclusión de los mismos.

7.1. Cuadro de planteamiento de objetivos.

		ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-02 IT. REDACCIÓN DE OBJETIVOS	Instrucción Técnica Mayo 2004 Total de páginas 15
S.G.C.		Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-02 Mayo 2004

Página 11

Se plasma a continuación el formato tipo de presentación de los objetivos, con aclaraciones sobre los campos a rellenar.

La presentación podrá ser en continuo (sin tabla), aunque recomendamos este formato por ser muy práctico, y evitamos repeticiones u omisiones.

En el formato de presentación real, puede obviarse el campo de “Comentario”.

Es recomendable un formato único por actividad, aunque puedan ser necesarias un número elevado de hojas.



	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-02 IT. REDACCIÓN DE OBJETIVOS	Instrucción Técnica Mayo 2004 Total de páginas 15
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-02 Mayo 2004


Tabla de Planteamiento de Objetivos.

ELEMENTOS A INCLUIR	COMENTARIO	RAZONAMIENTO
TÍTULO DE LA ACTIVIDAD	Debe ser breve pero claro	
Resumen de la actividad		
OBJETIVO que se pretende	Debe ser medible	Explicar el baremo de medición
PRIORIDAD	Podemos marcarla con número, o bien definir alta, media, baja	Debemos explicar la razón de esta prioridad.
Cómo se realiza la actividad	(Si procede)	Debemos incluir con qué elementos, forma de hacerlo, etc.
Cuándo y hasta qué fecha tope	Definir en qué fecha debe realizarse la actividad y hasta qué fecha tenemos para realizarla	Es conveniente incluir plazos parciales de la ejecución de la actividad, para poder establecer una medición de tiempos.
Presupuesto	Debe ser detallado	Si es posible, es preferible para un mayor control es establecer presupuestos parciales.
Dónde se realizará	Lugar de la actividad	Muchas actividades pueden coincidir en el espacio. Con esta medida podremos establecer las coincidencias.
Por qué	Indicar la causa	Puede ser por Ley (actividad obligatoria), por petición de los clientes, por compromiso electoral, etc.
Para qué	Indicar lo que se pretende	Razonar qué se mejora, lo que se pretende, etc.
RESPONSABLE de la actividad	Será la persona que se encargue de dirigir la actividad durante su ejecución	No tiene por qué ser el jefe de departamento, puede ser cualquier persona que vaya a estar "en el tajo".
RESPONSABLE de la supervisión	Superior que dará el visto bueno a la actividad	Debe ser un mando jerárquico del responsable de la actividad.

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-02 IT. REDACCIÓN DE OBJETIVOS	Instrucción Técnica Mayo 2004 Total de páginas 15
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-02 Mayo 2004

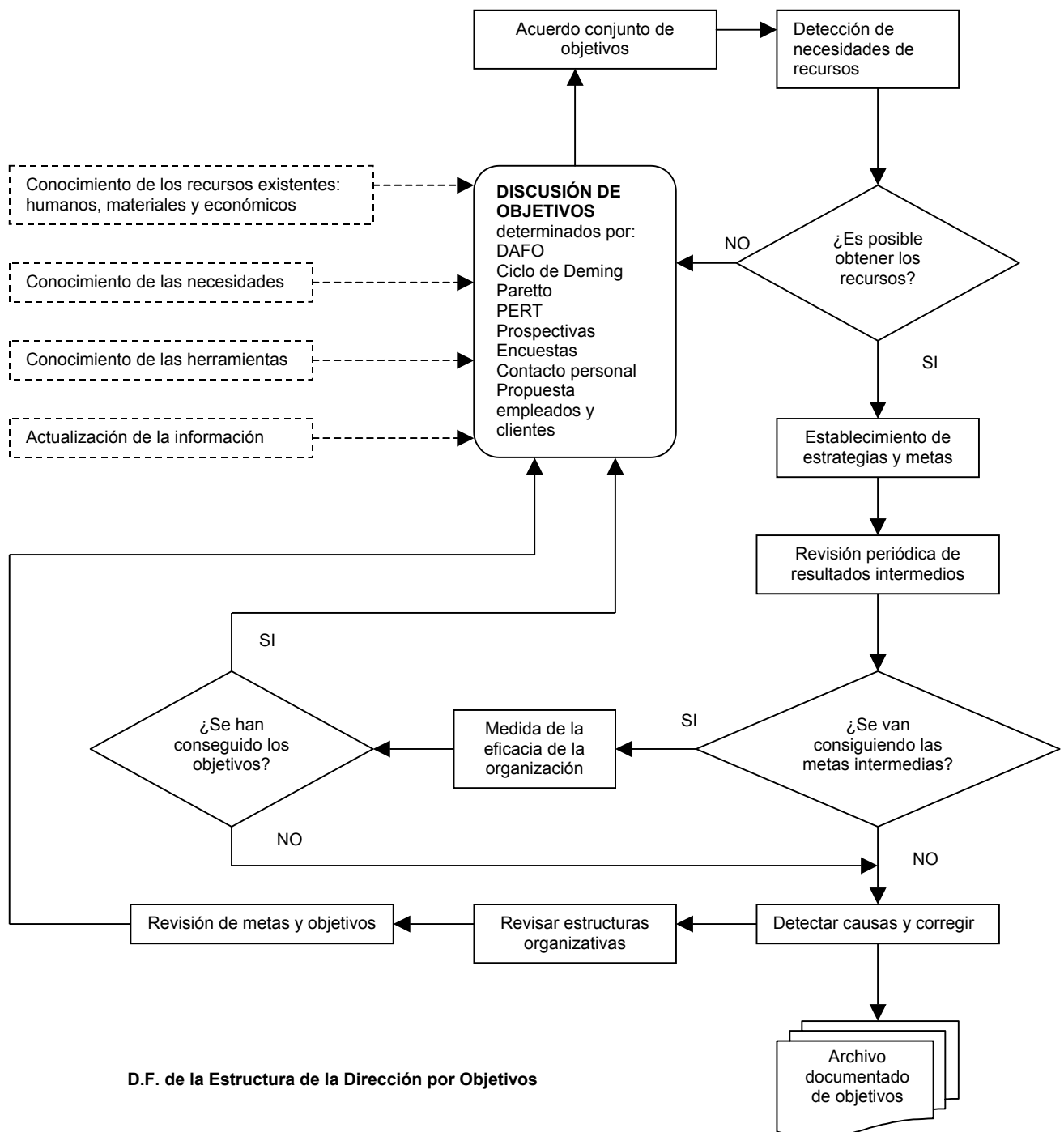
Página 13

ELEMENTOS A INCLUIR	COMENTARIO	RAZONAMIENTO
Grupos de apoyo	Se indicará todos los precisos.	Este punto servirá para aunar esfuerzos entre grupos de trabajo, incluso de Áreas diferentes.
AÑO DE LA ACTIVIDAD	Indicar si es el primer año que se ejecuta.	Si hubiese estado en años anteriores, conviene indicar las mejoras introducidas, de acuerdo con el Manual de Calidad (no conformidades, acciones preventivas, como resultado de auditorías internas, etc.)
Si debe realizarse memoria final	Decir si es preceptivo la realización de una Memoria	Muchas actividades subvencionadas, precisan de una memoria final que debe remitirse, por lo que conviene saberlo desde el inicio, para tener en cuenta los datos precisos.
Control de distribución de memoria fina	Listado de personas que deban tenerla	Puede ser útil para otras actividades, en su formato, en datos genéricos, etc.

	ESCUELA SUPERIOR DE INGENIEROS IT-02 IT. REDACCIÓN DE OBJETIVOS	Instrucción Técnica Mayo 2004 Total de páginas 15
S.G.C.	Nombre de Ayuntamiento	Rev. 00.IT-02 Mayo 2004

ELEMENTOS A INCLUIR	COMENTARIO	RAZONAMIENTO
TÍTULO DE LA ACTIVIDAD		
Resumen de la actividad		
OBJETIVO que se pretende		
PRIORIDAD		
Cómo se realiza la actividad		
Cuándo y hasta qué fecha tope		
Presupuesto		
Dónde se realizará		
Por qué		
Para qué		
RESPONSABLE de la actividad		
RESPONSABLE de la supervisión		
Grupos de apoyo		
AÑO DE LA ACTIVIDAD		
Si debe realizarse memoria final		
Control de distribución de memoria final		

7.2. D.F. de la Dirección por Objetivos.



D.F. de la Estructura de la Dirección por Objetivos