

LA ESTRATEGIA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LA OMM Y SU PLAN DE APLICACIÓN



Organización
Meteorológica
Mundial

Tiempo · Clima · Agua

OMM-N° 1129

LA ESTRATEGIA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LA OMM Y SU PLAN DE APLICACIÓN

OMM-N° 1129

© Organización Meteorológica Mundial, 2014

La OMM se reserva el derecho de publicación en forma impresa, electrónica o de otro tipo y en cualquier idioma. Pueden reproducirse pasajes breves de las publicaciones de la OMM sin autorización siempre que se indique claramente la fuente completa. La correspondencia editorial, así como todas las solicitudes para publicar, reproducir o traducir la presente publicación parcial o totalmente deberán dirigirse al:

Presidente de la Junta de publicaciones
Organización Meteorológica Mundial (OMM)
7 bis, avenue de la Paix
Case postale 2300
CH-1211 Genève 2, Suiza

Tel.: +41 (0) 22 730 84 03
Fax: +41 (0) 22 730 80 40
Correo electrónico: publications@wmo.int

ISBN 978-92-63-31129-0

NOTA

Las denominaciones empleadas en las publicaciones de la OMM y la forma en que aparecen presentados los datos que contienen no entrañan, de parte de la Organización, juicio alguno sobre la condición jurídica de ninguno de los países, territorios, ciudades o zonas citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

La mención de determinados productos o sociedades mercantiles no implica que la OMM los favorezca o recomiende con preferencia a otros análogos que no se mencionan ni se anuncian.

Las observaciones, interpretaciones y conclusiones formuladas por autores nombrados en las publicaciones de la OMM son las de los autores y no reflejan necesariamente las de la Organización ni las de sus Miembros.

ÍNDICE

PREFACIO	5
RESUMEN EJECUTIVO	7
PARTE I. LA ESTRATEGIA DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE LA OMM	11
FINALIDAD DEL DOCUMENTO	12
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.	13
CAPÍTULO 2: VINCULACIÓN CON EL MARCO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA OMM	14
CAPÍTULO 3: ¿QUÉ ES LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS?	16
CAPÍTULO 4: HACIA UNA CULTURA ORIENTADA A LOS SERVICIOS	18
4.1 Elemento 1 de la Estrategia: evaluación de las necesidades y decisiones de los usuarios	18
4.2 Elemento 2 de la Estrategia: vínculo entre desarrollo y prestación de servicios y necesidades del usuario	22
4.3 Elemento 3 de la Estrategia: evaluación y supervisión del desempeño y resultados de los servicios	25
4.4 Elemento 4 de la Estrategia: apoyo a la mejora de la prestación de servicios	30
4.5 Elemento 5 de la Estrategia: desarrollo de las aptitudes necesarias para apoyar la prestación de servicios	31
4.6 Elemento 6 de la Estrategia: intercambio de mejores prácticas y conocimientos	31
CAPÍTULO 5: ENFOQUE DE APLICACIÓN.	33
PARTE II. EL PLAN DE APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA.	35
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.	36
1.1 Antecedentes	36
1.2 Finalidad del Plan de aplicación	37
1.3 Beneficios derivados del mejoramiento de la prestación de servicios	38
CAPÍTULO 2: ENFOQUE DE APLICACIÓN.	40
2.1 A nivel mundial	40
2.2 A nivel regional	40
2.3 A nivel nacional	41
2.4 Modelo de progresos de la prestación de servicios	41
2.5 Avance hacia niveles superiores de prestación de servicios	41

CAPÍTULO 3: APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA A NIVEL NACIONAL	42
3.1 Medidas que hay que aplicar para mejorar la prestación de servicios	42
CAPÍTULO 4: LOS ÓRGANOS INTEGRANTES DE LA OMM EN LA ESTRATEGIA	46
4.1 Papel del Grupo de trabajo del Consejo Ejecutivo sobre la prestación de servicios	46
4.2 Papel de las asociaciones regionales y las comisiones técnicas	46
4.3 Papel de la Secretaría.	47
4.4 Informes de evaluación.	47
4.5 Objetivos intermedios para evaluar los progresos del Plan de aplicación	48
4.5.1 Marco temporal a corto plazo (dos años)	48
4.5.2 Marco temporal a medio plazo (seis años)	49
4.5.3 Marco temporal a largo plazo (diez años).	50
CAPÍTULO 5: VÍNCULOS CON OTRAS INICIATIVAS Y ACTIVIDADES	51
5.1 Vínculos con iniciativas y actividades de la OMM	51
5.2 Vínculos con el Plan Estratégico de la OMM	51
5.3 Vínculos con el Marco Mundial para los Servicios Climáticos.	52
5.4 Vínculos con el sistema de gestión de la calidad.	52
5.5 Vínculos con la capacitación	53
5.6 Vínculos con el desarrollo de capacidad	53
5.7 Vínculos con el Plan de Acción de Madrid	54
CAPÍTULO 6: OBSERVACIONES FINALES	55
PARTE III. APÉNDICES	57
APÉNDICE 1: MODELO DE PROGRESOS DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS	58
APÉNDICE 2: MEDIDAS RELATIVAS A LOS ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA	70
APÉNDICE 3: GLOSARIO	73
APÉNDICE 4: CARPETA DE INFORMACIÓN DE DOCUMENTOS Y PLANTILLAS	77
APÉNDICE 5: EJEMPLOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	129
APÉNDICE 6: EJEMPLO DE INTERCAMBIO DE MEJORES PRÁCTICAS ENTRE SMHN	131
APÉNDICE 7: ESQUEMA DEL PLAN DE ACCIÓN	134
APÉNDICE 8: BIBLIOGRAFÍA Y LECTURAS COMPLEMENTARIAS	138

PREFACIO

La principal actividad de los Servicios Meteorológicos e Hidrológicos Nacionales (SMHN) se basa en su responsabilidad de proporcionar a la comunidad en su conjunto información esencial relacionada con el tiempo, el clima y temas conexos. En la prestación de los servicios meteorológicos, climáticos, hidrológicos y medioambientales, es esencial poner a los usuarios en primer lugar. Solo entendiendo plenamente por qué los usuarios necesitan nuestros servicios y las formas en que estos los utilizan en sus procesos de adopción de decisiones podremos proporcionar servicios que sean adecuados para la consecución de un fin determinado. Al esforzarse en proporcionar servicios que satisfagan de la mejor manera posible esas necesidades, los SMHN se aseguran de que cumplen sus obligaciones estatutarias y, por consiguiente, mantienen una posición de alta consideración entre el público, los gobiernos y los usuarios.

La prestación de servicios es la base de la misión de la OMM y de sus actividades cotidianas. En el Decimosexto Congreso Meteorológico Mundial se aprobó la Estrategia de prestación de servicios de la OMM, que guarda conformidad con el Plan Estratégico de la Organización. En la Estrategia se explica la importancia de la prestación de servicios, se definen las cuatro etapas de un proceso continuo y cíclico para la elaboración y prestación de servicios y los elementos necesarios para avanzar hacia una cultura más orientada a los servicios, y se describen prácticas para reforzar la prestación de servicios a nivel de toda la Organización. A esta Estrategia, descrita en la parte I, se la considera un complemento esencial del Plan de aplicación, que figura en la parte II.

El Plan de aplicación se elaboró para orientar a los SMHN a evaluar y mejorar sus niveles actuales de prestación de servicios de conformidad con sus objetivos estratégicos. El mejoramiento de los niveles de prestación de servicios beneficiará directamente a los usuarios de los servicios y, como resultado, conducirá a un mayor apoyo de la comunidad a los SMHN.

La OMM está decidida a elaborar mecanismos que ayuden a los SMHN a aplicar la Estrategia de prestación de servicios de la Organización. El Plan de aplicación se publicará como práctica recomendada y, si procede, se incluirá como referencia en el *Reglamento Técnico* (OMM-Nº 49).

Se alienta a todos los Miembros a que utilicen este Plan de aplicación de la Estrategia de prestación de servicios de la OMM para que evalúen en qué posición se encuentran con respecto a la prestación de servicios y a que sigan esforzándose para lograr cada vez mayor calidad en la prestación de servicios.

Michel Jarraud
(Secretario General)

RESUMEN EJECUTIVO

Los Miembros de la OMM reconocen la importancia de proporcionar una prestación de servicios meteorológicos, climatológicos, hidrológicos y medioambientales de alta calidad. La Organización facilita la coordinación internacional, establece normas para los productos meteorológicos e hidrológicos, y proporciona orientaciones sobre la prestación de servicios. Aunque se han logrado grandes progresos en este sentido, los Miembros convinieron en que era necesario un enfoque más uniforme y estructurado de la elaboración y prestación de servicios. Como resultado, se aprobó la Estrategia de prestación de servicios de la OMM (la Estrategia) en el Decimosexto Congreso Meteorológico Mundial (mayo a junio de 2011) y se pidió al Secretario General que hiciera los preparativos para la elaboración de un plan de aplicación. Posteriormente, y bajo la dirección del Grupo de trabajo del Consejo Ejecutivo de la OMM sobre la prestación de servicios, se preparó el Plan de aplicación de la Estrategia, que fue aprobado por el Consejo Ejecutivo en su 65ª reunión (mayo de 2013).

El objetivo de la Estrategia es ayudar a los Servicios Meteorológicos e Hidrológicos Nacionales (SMHN) a elevar los niveles de calidad de la prestación de servicios en el suministro de productos¹ y servicios¹ a los usuarios¹ y clientes.¹ El Plan de aplicación proporciona una metodología flexible para que ayude a los Miembros a evaluar sus actuales prácticas de prestación de servicios y para que sirva de orientación de gran calidad en la elaboración de métodos e instrumentos más detallados que permitan a los Miembros mejorar sus procesos de prestación de servicios.

La Estrategia es adaptable a las necesidades particulares de los Miembros tanto de los países desarrollados como de los países en desarrollo, independientemente de quiénes sean los usuarios o de que los productos y servicios suministrados sean públicos o comerciales. La Secretaría y los órganos integrantes de la OMM se encargan de facilitar y coordinar la aplicación de la Estrategia.

La atención de las necesidades de los usuarios con productos y servicios adecuados para la consecución de un fin determinado¹ es fundamental para que los Miembros se desempeñen con éxito como proveedores de servicios. Dado que las necesidades de los usuarios evolucionan, las capacidades de los proveedores de servicios también deberían adaptarse con el tiempo a esa evolución. Los métodos de distribución de productos y servicios están sometidos a una constante evolución, especialmente en la era moderna de la tecnología de la información, y es importante que los Miembros se mantengan ágiles y capaces de responder a estos cambios.

Es más probable que los Miembros de la OMM que ya hayan aplicado un sistema formal de gestión de la calidad se centren en atender las necesidades de los usuarios y consideren esta atención como un aspecto fundamental de la prestación de servicios. En cuanto a los Miembros que no hayan incorporado un sistema de gestión de la calidad, la aplicación de una estrategia de prestación de servicios de conformidad con las directrices descritas aquí será un paso importante hacia el mejoramiento de la gestión de la calidad a nivel de toda la Organización.

Aunque no hay ninguna duda de que los Miembros que prestan servicios comerciales, que conllevan obligaciones contractuales, son plenamente conscientes de la necesidad de altos niveles de calidad en la prestación de servicios, la prestación de servicios de alta calidad también debería aplicarse a los servicios meteorológicos, climatológicos, hidrológicos y medioambientales que se suministran al público y a los organismos y departamentos gubernamentales.

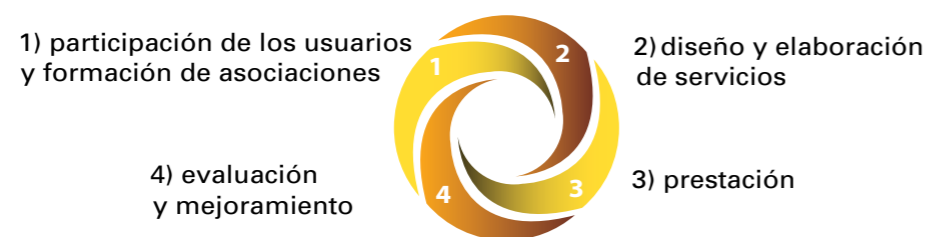
En cuanto a los usuarios sensibles a los efectos del tiempo y el clima, los beneficios que pueden obtener por recibir unos servicios de alta calidad que satisfagan plenamente sus necesidades son muy diversos. Es

¹ Véase el glosario para la definición (apéndice 3)

probable que los usuarios de servicios meteorológicos para el público y las organizaciones que financian esos servicios consideren que los Miembros que proporcionan altos niveles de calidad en la prestación de sus servicios meteorológicos para el público obtienen un valioso beneficio de sus inversiones de fondos públicos, que puede contribuir a asegurar la sostenibilidad de los servicios meteorológicos para el público.

La Estrategia describe un proceso cíclico y continuo de cuatro etapas, que define el marco para la prestación de servicios, y determina seis elementos que detallan las actividades necesarias para una prestación de servicios de alta calidad.

Las cuatro etapas del proceso cíclico y continuo para la elaboración y prestación de servicios son las siguientes:



Los seis elementos necesarios para avanzar hacia una cultura más orientada a los servicios son los siguientes:



Los proveedores de servicios que lideran el sector deben centrar sus objetivos en garantizar una prestación de servicios de alta calidad y comprometerse a que estos objetivos se cumplan en todas sus organizaciones.

El Plan de aplicación de la Estrategia se elaboró para ayudar a todos los Miembros a evaluar y mejorar su prestación de servicios, independientemente de los niveles y capacidades que tuvieran actualmente.

La evaluación de los actuales niveles de prestación de servicios la pueden realizar los propios proveedores de servicios u otros interesados con ayuda externa, y debería realizarse con ayuda de un modelo de progresos en el que se muestren los tipos de actividades y comportamientos apropiados para los proveedores de servicios con un determinado nivel de desarrollo de la prestación de servicios. En este Plan de aplicación se incluye un Modelo de progresos de la prestación de servicios (SDPM) para orientar a los Miembros sobre las medidas y actividades que necesitan para avanzar hacia niveles superiores de desarrollo de la prestación de servicios a corto, medio y largo plazo.

Los objetivos intermedios para la aplicación de la Estrategia se establecen para el corto (dos años), medio (seis años) y largo plazo (diez años).

Los principales productos resultantes de la aplicación de la Estrategia a corto plazo serán: i) una evaluación del nivel actual de prestación de servicios; ii) el establecimiento del plan de acción necesario para comenzar a mejorar el nivel de prestación de servicios, el cual debería incluir el fortalecimiento de la interacción con los usuarios mediante, por ejemplo, encuestas, grupos de debate o talleres para cada grupo de usuarios; y iii) una evaluación de los recursos necesarios para ejecutar el plan de acción. A medio plazo, el Plan de aplicación tiene por objetivo ayudar a que un determinado porcentaje de Miembros pueda avanzar por lo menos un nivel en sus niveles de desarrollo de la prestación de servicios y documentar el proceso e intercambiar experiencias adquiridas con otros Miembros. A largo plazo, el objetivo de la Estrategia es crear o fortalecer una cultura de servicios y facilitar la incorporación de la prestación de servicios en los programas y actividades de los proveedores de servicios de los Miembros, lo que mejorará visiblemente la percepción de los usuarios acerca de los servicios que les proporcionan.

El Grupo de trabajo del Consejo Ejecutivo sobre la prestación de servicios es el máximo responsable de la supervisión de los progresos y de la facilitación de la ayuda necesaria para que los SMHN puedan aplicar la Estrategia.



**PARTE I. LA ESTRATEGIA DE
PRESTACIÓN DE SERVICIOS
DE LA OMM**

FINALIDAD DEL DOCUMENTO

La finalidad del presente documento es proponer a la Organización Meteorológica Mundial (OMM) una Estrategia de prestación de servicios (la Estrategia) que sirva de ayuda a los Servicios Meteorológicos e Hidrológicos Nacionales (SMHN) en la prestación de servicios relacionados con el tiempo, el clima, el agua y el medio ambiente a los usuarios e instancias decisorias. La Estrategia incorpora una evaluación de las necesidades de los usuarios y la aplicación de indicadores de medida del cumplimiento.

Aunque no hay ninguna forma definitiva para la prestación de servicios, la Estrategia establece las bases de referencia para que los Miembros puedan mejorar la prestación de servicios mediante el intercambio de mejores prácticas, la prestación de apoyo a directrices establecidas de mutuo acuerdo y el aumento de la participación de los usuarios en todo el proceso de prestación de servicios, al tiempo que reconoce las muchas diferencias que existen entre los SMHN en materia de cultura, estructuras, prácticas operacionales y niveles de recursos y de desarrollo.

La Estrategia, que es a la vez amplia y flexible, tiene dos objetivos: i) proporcionar una herramienta que permita evaluar las prácticas actuales de prestación de servicios; y ii) servir de orientación de gran calidad para elaborar métodos e instrumentos más detallados que integren mejor a los usuarios en el proceso de prestación de servicios. La Estrategia es adaptable a las necesidades particulares de los Miembros tanto de los países desarrollados como de los países en desarrollo, independientemente de quiénes sean los usuarios o de que los productos y servicios suministrados sean públicos o comerciales. La Secretaría de la OMM se encargará de facilitar y coordinar la aplicación de la Estrategia.

Las definiciones de los términos clave utilizados en la Estrategia y en su Plan de aplicación figuran en un glosario (véase el apéndice 3).

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

El objetivo primordial de la mayoría de las organizaciones gubernamentales es cumplir su misión, para lo cual precisan de unos recursos, que suelen ser limitados y que deben compartirse entre diferentes organizaciones competidoras. Esta competencia por los escasos recursos disponibles hace que los Servicios Meteorológicos e Hidrológicos Nacionales (SMHN) deban demostrar lo que valen abaratando costos y suministrando al mismo tiempo productos y servicios útiles y de alta calidad. Las instancias normativas y el público evalúan continuamente la eficacia de los SMHN basándose en la capacidad de estas organizaciones para cumplir las normas de calidad de prestación de servicios de los países a los que proporcionan servicio. Si los SMHN incorporan la participación de los usuarios y clientes en sus operaciones cotidianas, hay más probabilidades de que estos reciban servicios que respondan mejor a sus necesidades.

La capacidad de los SMHN para satisfacer las necesidades nacionales en materia de servicios se pone más a prueba que nunca cuando ocurre algún fenómeno hidrometeorológico extremo. Incluso la mejor predicción, emitida a tiempo, surtirá poco efecto si no genera la respuesta adecuada por parte de los que se encuentran en peligro. La mayor parte de la utilidad de la información relacionada con el tiempo, el clima, el agua y el medio ambiente proviene de la comunicación en sí a los usuarios, y de la respuesta de estos sobre la base de esa información. En última instancia, la utilidad de esa información depende del grado en que esta tenga un efecto beneficioso en los resultados sociales y económicos. En caso de que la información disponible esté infrutilizada, su valor se puede incrementar mejorando las predicciones, aumentando la comunicación y redefiniendo los procesos de toma de decisiones. Por consiguiente, para que una prestación de servicios sea eficaz deben suministrarse productos y servicios que sean de utilidad para los usuarios y los clientes.

La OMM ha hecho muchísimo por mejorar la prestación de servicios mediante diversos programas, instituciones y estructuras internacionales y regionales, como los centros meteorológicos mundiales y los centros meteorológicos regionales especializados, con el fin de preparar y suministrar productos que sirvan de base para que los SMHN puedan utilizarlos en la prestación de los servicios. De la misma forma, a nivel nacional, muchos SMHN han hecho un considerable esfuerzo por mejorar la prestación de servicios mediante el establecimiento de relaciones con diversas comunidades de usuarios para conocer y satisfacer mejor sus necesidades.

Mediante la descripción de los principales elementos y actividades de la Estrategia relacionados con una cultura orientada a los servicios, la Estrategia trata de consolidar e institucionalizar esas prácticas para reforzar la prestación de servicios a nivel de toda la OMM. La Estrategia se centra en entender la cadena de valor de los usuarios para adquirir conocimientos sobre estos, sobre las decisiones que tienen que adoptar y sobre la forma en que se emplea la información relacionada con el tiempo, el clima, el agua y el medio ambiente para reducir al mínimo los riesgos y conseguir beneficios, no solo para unos grupos de usuarios determinados, sino para el conjunto de la sociedad. Con estos conocimientos, los proveedores de servicios podrán diseñar, elaborar y prestar servicios útiles y pertinentes y que respondan a necesidades concretas, y los SMHN podrán estimar el valor de la información que suministran a la sociedad y evaluar y mejorar constantemente esos servicios. La adopción de un enfoque que fomente una mayor colaboración permitirá que cada actor que intervenga en el proceso de prestación de servicios (proveedores, usuarios y asociados) pueda tener un claro entendimiento de las necesidades en materia de servicios.

CAPÍTULO 2: VINCULACIÓN CON EL MARCO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LA OMM

La OMM insta a los SMHN a que apliquen sistemas de gestión de la calidad y ha definido un marco de gestión de la calidad para proporcionar asesoramiento sobre la creación y utilización de sistemas de gestión de la calidad relacionados con organizaciones meteorológicas e hidrológicas. El objetivo final de un sistema de gestión de la calidad es alentar y apoyar el mejoramiento constante de los productos y servicios, prestando especial atención al control, la garantía y el mejoramiento de la calidad.

En la gestión de la calidad no solo se evalúa el producto o servicio final sino también toda la serie de medidas adoptadas u operaciones realizadas para crear y suministrar al cliente ese producto o servicio final de manera que le satisfaga. Los conocimientos adquiridos mediante la gestión de la calidad permiten a los SMHN detectar, solucionar y prevenir problemas que podrían dar lugar a un producto o servicio defectuoso. Por ejemplo, en el contexto de los servicios meteorológicos, los procesos que se siguen para la elaboración de predicciones meteorológicas y la prestación de los servicios correspondientes son los siguientes:



A fin de mejorar la calidad de los productos y servicios meteorológicos, los SMHN deben evaluar y analizar cada etapa y cada paso del proceso de predicción para determinar dónde puede haber problemas estructurales y cómo corregirlos de la manera más eficaz posible. Por ejemplo, los procesos de los sistemas de gestión de la calidad pueden detectar que un producto de alta calidad tiene un uso marginal porque el usuario no lo recibe a tiempo para poder adoptar una decisión al respecto.

Por lo tanto, la consecuencia natural de utilizar sistemas de gestión de la calidad es que se mejora la prestación de los servicios. La Estrategia de prestación de servicios de la OMM puede considerarse una herramienta complementaria al Marco de gestión de la calidad de la Organización. Incluso aunque no se obligue a los SMHN a utilizar sistemas de gestión de la calidad, este enfoque representa una valiosa herramienta para mejorar la eficacia global de los productos y servicios y la satisfacción de los clientes y usuarios.

EJEMPLO DE UN ENFOQUE BÁSICO DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

A fin de institucionalizar una prestación de servicios eficaz, el Servicio Meteorológico de Malasia aplicó un sistema de gestión de la calidad basado en procesos de predicción en el Centro de Predicciones del Aeropuerto Internacional de Kuala Lumpur. Ello se hizo para mejorar el suministro de productos y servicios coherentes que respondan a las necesidades de los consumidores, aumentar la satisfacción de los consumidores mediante un mejoramiento constante de los procesos y establecer indicadores de medida de la calidad que evalúen, examinen y controlen los procesos de predicción.

La alta dirección del Servicio Meteorológico de Malasia se encarga de los procesos de los sistemas de gestión de la calidad y está constantemente mejorando la eficacia de estos procesos mediante:

- la identificación de las necesidades de los consumidores y la comprobación, por medio de cuestionarios, observaciones y exámenes, de que los clientes o usuarios estén satisfechos;
- la comunicación periódica con las oficinas regionales de predicción para garantizar y conseguir la satisfacción de los consumidores mediante diversos métodos, como reuniones, debates del personal y actividades de formación;
- la determinación de las políticas y los objetivos relacionados con la calidad;
- la realización de exámenes de la gestión; y
- la determinación de los recursos necesarios, entre ellos los relativos al personal cualificado, la infraestructura, las finanzas, la capacitación y los equipos de auditoría interna, y la comprobación de que esos recursos estén disponibles.

CAPÍTULO 3: ¿QUÉ ES LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS?

Para comprender qué es la “prestación de servicios” uno debe primero comprender qué se entiende normalmente por “servicio”, que en la Estrategia se define como un producto o actividad que satisface las necesidades de un usuario o que puede ser aplicado por este. Para que sean eficaces, los servicios deberían tener las siguientes características:



Por consiguiente, la prestación de servicios es un proceso continuo y cíclico para la elaboración y prestación de servicios orientados a los usuarios que consta de las cuatro etapas siguientes:

Etapas 1 y 2: **Etapa 1: participación de los usuarios y formación de asociaciones** – la identificación de los usuarios y la comprensión de sus necesidades, así como la comprensión del papel que desempeña la información relacionada con el tiempo, el clima, el agua y el medio ambiente en los diferentes sectores.

Etapas 2 y 3: **Etapa 2: diseño y elaboración de servicios** – el proceso, en el que participan usuarios, proveedores, suministradores y asociados, de crear, diseñar y mejorar servicios, y de garantizar que se atienden las necesidades de los usuarios.

Etapas 3 y 4: **Etapa 4: evaluación y mejoramiento** – la recopilación de observaciones de los usuarios y de indicadores de medida del cumplimiento para evaluar y mejorar constantemente los productos y servicios.

Etapas 4 y 1: **Etapa 3: prestación** – la elaboración, distribución y comunicación de datos, productos e información (es decir, servicios) que sean adecuados para la consecución de un fin determinado y respondan a las necesidades de los usuarios.

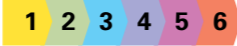
Para lograr una prestación eficaz de servicios relacionados con el tiempo, el clima, el agua y el medio ambiente deben tenerse en cuenta los cuatro principios siguientes:

- la participación y las observaciones de los usuarios son esenciales para crear y prestar servicios eficaces;
- el intercambio de mejores prácticas se traduce en el diseño y la prestación de servicios eficaces y eficientes;
- las asociaciones con otras organizaciones internacionales y regionales que también participen en la prestación de servicios son fundamentales para aprovechar al máximo la información relacionada con el tiempo, el clima, el agua y el medio ambiente en los procesos de adopción de decisiones; y
- los conceptos y las mejores prácticas de prestación de servicios se aplican a todas las actividades de la OMM y son aceptadas por toda la Organización.

UN EJEMPLO DE COLABORACIÓN ENTRE DIFERENTES ORGANISMOS

La Administración Nacional del Océano y de la Atmósfera y la Fundación Nacional para la Ciencia de Estados Unidos de América crearon el Programa de comunicación de información sobre huracanes, que se centra en fomentar el conocimiento sobre previsiones, pronósticos, labores de vigilancia y alertas de huracanes entre las instancias decisorias (por ejemplo, gestores de situaciones de emergencia u oficiales elegidos para gestionar esas situaciones) y el público en general. Este programa muestra la forma en que los organismos nacionales pueden asociarse para apoyar una labor integrada desde un punto de vista meteorológico y social que promueva un mayor conocimiento fundamental de las personas acerca de los problemas relacionados con el tiempo y que satisfaga las necesidades de los organismos para que puedan cumplir sus misiones.

CAPÍTULO 4: HACIA UNA CULTURA ORIENTADA A LOS SERVICIOS

En esta Estrategia se determinan seis elementos  y algunas actividades fundamentales conexas cuya realización es necesaria para avanzar hacia una cultura más orientada a los servicios. Los elementos deberían ayudar a los proveedores a identificar las esferas que están actualmente dando buenos resultados, las cuales podrían intercambiarse como mejores prácticas dentro de la OMM, y las esferas que necesiten mejorarse. Los elementos y las actividades sugeridas que se describen a continuación sirven como marco de orientación para la formulación de planes de ejecución que incluyan procedimientos, metodologías y herramientas más detallados.

TRABAJAR CON LOS USUARIOS EN EL DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PRODUCTOS – EL PROYECTO “APRENDIZAJE A TRAVÉS DE LA PRÁCTICA” DE CHILE

Desde 2008 la Dirección Meteorológica de Chile ha estado colaborando con el Programa de Servicios Meteorológicos para el Público de la OMM en la ejecución del proyecto “Aprendizaje a través de la práctica” con miras a mejorar la prestación de servicios en los sectores de la pesca, la agricultura y el transporte. El proyecto se centra en fomentar la participación de los usuarios de esos sectores para determinar sus necesidades y exigencias, y en diseñar y elaborar mejores productos que satisfagan esas necesidades, así como en mejorar los canales de distribución y comunicación para garantizar un acceso fácil a los productos. Se han formado equipos multidisciplinarios, integrados por representantes de la Dirección Meteorológica de Chile y por usuarios de los sectores, para que se ocupen de dirigir la ejecución del proyecto.

Por ejemplo, en el sector del transporte hay varios servicios orientados al Complejo Fronterizo Los Libertadores, que atiende diariamente el flujo de conexión de la ruta bioceánica que une Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay y Chile. Entre los usuarios de productos y servicios meteorológicos figuran servicios de transporte público, turistas, empresas de transporte de carga y pasajeros. Las necesidades de cada uno de estos segmentos presentan características distintas, lo que obliga a un diseño diferenciado de productos y servicios que permita satisfacer esta demanda.

La nueva línea de productos diseñada está compuesta por pronósticos y avisos meteorológicos diarios. El informe completo, que abarca a todos los sectores, se puede consultar en: http://www.wmo.int/pages/prog/amp/pwsp/Activities_and_Reports_en.html.

En 2010 se habían creado 22 nuevos productos y servicios meteorológicos que en el marco de este proyecto, se habían mejorado las capacidades profesionales y técnicas para diseñar mejoras e incorporarlas en los productos y servicios, y se había intensificado el diálogo y la cooperación entre los usuarios y la Dirección Meteorológica de Chile, lo que había generado un mayor consumo de productos y servicios meteorológicos.

4.1 Elemento 1 de la Estrategia: evaluación de las necesidades y decisiones de los usuarios









El usuario de la información relacionada con el tiempo, el clima, el agua y el medio ambiente es lo más importante de toda prestación eficaz de servicios. Los usuarios pueden adoptar muchas formas, desde el público en general hasta ministerios gubernamentales, instituciones militares o empresas privadas. Muchos SMHN prestan servicio a clientes y usuarios que trabajan para el gobierno, especialmente en las esferas de la gestión de desastres, la agricultura, el transporte, la salud y el turismo. Los SMHN

también pueden contactar con intermediarios, como los medios de comunicación, que representen a un grupo de usuarios o que promuevan la creación de productos y servicios para usuarios finales. La función del proveedor es identificar a esos usuarios, incluidos los intermediarios, para comprender sus necesidades y determinar la forma en que los SMHN pueden satisfacerlas, ya sea de forma individual o en asociación con otros proveedores y asociados. La evaluación de las necesidades de los usuarios no es una tarea que deba realizarse una sola vez, sino que debe ser una parte constante y participativa del proceso de prestación de servicios.

Actividades fundamentales

Dependiendo del grupo de usuarios, el proveedor debería contactar con regularidad con los usuarios para deliberar sobre sus necesidades y el cumplimiento de los servicios. Estos contactos son oportunidades para que el proveedor pueda comprender mejor la actividad a la que se dedican los usuarios, así como sus misiones y objetivos, los tipos de decisiones que adoptan habitualmente, la forma en que gestionan los riesgos y la manera en que los servicios del proveedor pueden contribuir a sus decisiones.

Las típicas preguntas que se plantean a cualquier usuario o cliente son las siguientes:

-  ¿Cuál es su misión?
-  ¿Cómo lleva a cabo su misión?
-  ¿Cuáles son sus objetivos y cómo podemos contribuir a ellos?
-  ¿Cómo utiliza nuestros servicios?
-  ¿Cómo podemos mejorarlos?
-  ¿Qué tipo de decisiones tiene que adoptar?
-  ¿Qué le ayudaría a adoptar mejores decisiones?
-  ¿Cómo evalúa sus éxitos?

Los proveedores deberían facilitar la comunicación y la utilización de información relacionada con el tiempo, el clima, el agua y el medio ambiente y, en algunos casos, impartir formación sobre determinados productos y servicios. La participación de los usuarios también representa una buena oportunidad para examinar, promover y facilitar investigaciones interdisciplinarias y la creación de productos y servicios específicos para cada usuario.

La forma de alentar a los usuarios a participar variará según el grupo de usuarios y el país al que pertenezcan. Las interacciones pueden ser formales o informales y virtuales o presenciales, y pueden tener lugar por medio de foros, grupos de debate, talleres, reuniones, conferencias, encuestas, intercambios de correspondencia o encuentros cara a cara con cada uno de los distintos usuarios. La frecuencia de estas interacciones variará, pero estas deberán continuar y de preferencia celebrarse más de una vez al año. En estas interacciones no solo deberían participar los usuarios, sino también

SERVICIOS METEOROLÓGICOS AERONÁUTICOS

Los proveedores de servicios meteorológicos aeronáuticos consideran que el principio de gestión de la calidad más importante es la atención de las necesidades del cliente. Las necesidades de los clientes están documentadas en los instrumentos pertinentes de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) y de los órganos normativos nacionales, y se supervisa la calidad de los servicios teniendo en cuenta las observaciones formuladas por los usuarios, para lo cual se realizan varias actividades, entre ellas procesos de verificación y evaluación, encuestas periódicas para conocer la satisfacción de los clientes, reuniones de grupos de enlace con representantes de clientes (como pilotos, despachadores, controladores de tráfico aéreo e instancias normativas de la aviación civil) y visitas a los centros de operaciones de las aerolíneas y a las oficinas meteorológicas. Se hace un registro y seguimiento oficial de todas las sugerencias y observaciones de los usuarios y, antes de que se dé por cerrado cualquier asunto relacionado con una sugerencia u observación, se da una respuesta oficial al usuario. Las reuniones de grupos de enlace también proporcionan un foro para examinar y documentar los acuerdos sobre disposiciones locales relativas a la prestación de servicios meteorológicos aeronáuticos, tal y como se establece en: OACI: Anexo 3 - Servicio meteorológico para la navegación aérea internacional/OMM: *Reglamento Técnico* (OMM-Nº 49), Volumen II - Servicio meteorológico para la navegación aérea internacional, C.3.1. Este proceso de participación de los usuarios también contribuye a que se satisfagan muchas de las necesidades de auditoría establecidas por el sistema de gestión de la calidad y la supervisión de la seguridad de la aviación.

Puede considerarse que los servicios para aeropuertos son una esfera que hay que mejorar. Con la excepción de las predicciones para las áreas terminales y los avisos meteorológicos básicos, los servicios para aeropuertos no aparecen recogidos en el reglamento de la OACI y deben de acordarse conjuntamente entre los operadores de aeropuertos y los proveedores de servicios. Esto puede dar lugar a situaciones difíciles cuando los aeropuertos que experimenten alteraciones de su funcionamiento por culpa de severas condiciones climatológicas o bien no se fíen en absoluto de la información meteorológica o bien reciban información procedente de proveedores de servicios independientes que no esté coordinada con la que utilizan los servicios para las aerolíneas y la gestión del tráfico aéreo.

los asociados, como organizaciones del sector privado y medios de comunicación, y, en caso necesario, otras organizaciones gubernamentales.

Los SMHN deberían aprovechar las orientaciones y carpetas de información de la OMM (véase el apéndice 4), así como las nuevas directrices y mejores prácticas que coordina la Secretaría de la Organización, para establecer un conjunto básico de criterios para la prestación de servicios. Los SMHN deberían idear métodos y herramientas para documentar y validar las necesidades y expectativas de los usuarios y para comunicarlas dentro de la Organización y, en caso necesario, a otros asociados. Por consiguiente, estas necesidades deberían convertirse en requisitos que han de cumplir los productos y servicios nuevos y existentes.

Deberían evaluarse las necesidades de los usuarios para asegurarse de que su atención forme parte de la misión de los SMHN y de que estos servicios dispongan de la capacidad necesaria para

PLANTILLA DE ACUERDO DE NIVEL DE SERVICIO

ARTÍCULO I. PARTES

Describa las partes que intervienen en el acuerdo.

ARTÍCULO II. ALCANCE

SECCIÓN 2.01 - ALCANCE

Describa la finalidad y el alcance del acuerdo.

SECCIÓN 2.02 - SUPUESTOS

Defina los supuestos en los que se basa el alcance definido.

SECCIÓN 2.03 - METAS Y OBJETIVOS

Describa qué esperan conseguir las partes con el acuerdo.

ARTÍCULO III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Describa las funciones de cada una de las partes que intervienen en el acuerdo y las responsabilidades que asumen para cumplirlo y suministrar los productos y servicios definidos en él.

ARTÍCULO IV. FECHA EFECTIVA Y DURACIÓN

Indique la fecha en que entra en vigor el acuerdo y su duración.

ARTÍCULO V. PRESTACIÓN Y CUMPLIMIENTO

Describa con detalle de qué se encarga cada parte en la prestación y los principales indicadores del cumplimiento necesarios para asegurar su cumplimiento.

ARTÍCULO VI. PRESENTACIÓN DE INFORMES, REVISIÓN Y AUDITORÍA

Describa la supervisión y presentación de informes sobre el acuerdo, el momento en que este debería revisarse y las personas de contacto para la presentación de informes.

ARTÍCULO VII. FINANCIACIÓN Y PAGO DE LOS GASTOS

Documente los gastos asociados con el acuerdo, quién es responsable de pagarlos o financiarlos, y cuándo debería realizarse el pago. Los gastos pueden desglosarse por partidas específicas, como mano de obra, materiales, equipo, viajes, formación, etc.

ARTÍCULO VIII. CAMBIOS Y MODIFICACIONES

Describa el proceso mediante el cual se pueden introducir cambios o modificaciones en el acuerdo y quién se encarga de realizarlos.

ARTÍCULO IX. FINALIZACIÓN

Describa los términos para la finalización del acuerdo y el procedimiento que ha de seguirse.

atenderlas. La evaluación de las necesidades de los usuarios para lograr esos fines es lo que en esta Estrategia se denomina “evaluación adecuada para la consecución de un fin determinado”. Los SMHN no deberían evaluar las necesidades del usuario de forma aislada, sino en colaboración con los usuarios, proveedores y asociados. Disponer de un servicio adecuado para la consecución de un fin determinado implica que todos los participantes han llegado a un acuerdo, ya sea de manera implícita o explícita, en el que se tienen en cuenta, si no todos, algunos de los elementos siguientes:

- las necesidades actuales y cambiantes de los usuarios;
- las capacidades de los proveedores, incluidas sus puntos fuertes y limitaciones;
- los servicios que se prestarán y la manera en que se hará;
- la forma en que se utilizarán los servicios;
- las expectativas de resultados aceptables y de un nivel de cumplimiento de los servicios por parte de los proveedores aceptable;
- la esperanza de costos o niveles de esfuerzos aceptables; y
- los riesgos inherentes a la aplicación de la información en los procesos de adopción de decisiones.

Los recursos y la capacidad de los SMHN son limitados y, por lo tanto, no se puede esperar que suministren de todo a todos. Un acuerdo claro que sea adecuado para la consecución de un fin determinado y que haya sido concertado por todas las partes interesadas establece expectativas claras y reduce al mínimo los riesgos para los SMHN, mientras trata de encontrar la mejor solución posible para los usuarios. En caso de que sea posible, tal vez quieran los SMHN que hayan concertado ese acuerdo con el usuario consignarlo explícitamente en un acuerdo de nivel de servicio. Los acuerdos con otros proveedores o asociados pueden documentarse en acuerdos de nivel de las operaciones. Dichos acuerdos deberían prepararse de forma que reflejaran las incertidumbres científicas actuales asociadas a la predicción de fenómenos meteorológicos, climatológicos, hidrológicos y medioambientales.

La participación efectiva de los usuarios en todo el proceso de prestación de servicios ayuda a conocer mejor las necesidades de los usuarios y también ayuda a comprender los efectos de la información meteorológica, climática, hidrológica y medioambiental en la protección de la vida y la propiedad, la preservación del medio ambiente y la promoción del desarrollo económico y la prosperidad. Con esos conocimientos se podrán obtener productos y servicios más eficaces que se adapten mejor a la demanda externa y que sean más adecuados para la consecución de un fin determinado.

4.2 Elemento 2 de la Estrategia: vínculo entre desarrollo y prestación de servicios y necesidades del usuario

La adquisición de conocimientos sobre los usuarios tendrá escasa utilidad si esos conocimientos no se incorporan en el diseño, elaboración y prestación de servicios. Los SMHN con culturas orientadas a los servicios elaboran productos y servicios donde la atención de las necesidades de los usuarios es la parte más importante del proceso de desarrollo. Esto quiere decir que los SMHN necesitan procedimientos y herramientas para conseguir que esas necesidades se traduzcan en productos y servicios tangibles, y para verificar que se satisfacen las necesidades y se cumplen las expectativas de los usuarios.

COLABORAR CON LOS CLIENTES PARA OPTIMIZAR LOS AVISOS DE CRECIDAS

En dos pequeñas cuencas fluviales de Austria y España se aplicó una metodología de predicción de crecidas, formulada por Schröter y otros.¹ Esta metodología se basó en una evaluación de la eficacia y eficiencia de los sistemas de alerta temprana para los casos de crecidas repentinas y se centró en la optimización de las alertas mediante un análisis de las contrapartidas entre los beneficios que supone comunicar con un mayor plazo antelación el aviso y la desventaja resultante de la consiguiente disminución de su fiabilidad debido a la ampliación de ese plazo. La capacidad para reducir los daños causados por las crecidas se determinó sobre la base de un estudio de las observaciones de los usuarios. De acuerdo con este estudio, el aumento del plazo de antelación de la comunicación del aviso brindaría valiosas oportunidades para las actividades de preparación y prevención, y, al mismo tiempo, la reducción de la fiabilidad del aviso provocaría pérdidas económicas en el caso de que se tratase una falsa alarma. La evaluación de este estudio concluyó que, debido a la menor fiabilidad del aviso (es decir, una mayor probabilidad de que se tratase de una falsa alarma), el aumento del plazo de antelación de la comunicación de avisos de crecidas repentinas no reportaba los máximos beneficios sociales. De hecho, el plazo óptimo de antelación de la comunicación para maximizar la evitación de los daños y minimizar las pérdidas de producción derivadas de las falsas alarmas no se corresponde con el plazo más largo de antelación de la comunicación. Por ejemplo, en la cuenca del Besós (España), el plazo óptimo de antelación de la comunicación de los avisos era de dos horas. En la práctica, este es el tiempo que transcurre desde que un “aviso” se convierte en una “alerta”.

¹ Schröter, K., M. Otrowski, C. Velasco, H.P. Nachtnebel, B. Kahl, M. Beyene, C. Rubin, M. Gocht, 2008: *Effectiveness and Efficiency of Early Warning Systems for Flash-Floods (EWASE)*. First CRUE ERA-Net Common Call – Effectiveness and Efficiency of Non-structural Flood Risk Management Measures. Disponible en: http://www.crue-eranet.net/partner_area/documents/EWASE_final_report.pdf.

El vínculo entre desarrollo y prestación de servicios y necesidades del usuario precisa de un modelo operacional que permita emitir predicciones e información en el momento y de la manera que especifiquen los usuarios, y que les ofrezca el apoyo que necesiten. Dado que los usuarios tendrán diferentes necesidades, es esencial crear un modelo operacional que sea flexible y adaptable a las diversas y cambiantes necesidades de los usuarios, lo que incluye la adaptación de la mano de obra, los sistemas y las infraestructuras técnicas y físicas en función de las necesidades de los usuarios.

Un enfoque consistiría en crear un modelo operacional en el que meteorólogos y usuarios de información relacionada con el tiempo, el clima, el agua y el medio ambiente trabajasen conjuntamente en una misma ubicación, ya sea real o virtual, para suministrar productos y servicios. Este enfoque combinaría la información hidrometeorológica con datos específicos de cada usuario para determinar los efectos en la población y la industria en sectores tales como la gestión de redes energéticas, la construcción, el control de las crecidas y las inundaciones en zonas urbanas, los hospitales y profesionales de la salud, la preparación y respuesta para casos de emergencia y el transporte, entre otros. Se podrían adscribir meteorólogos, de forma temporal o permanente, para que pudieran trabajar codo a codo con especialistas en gestión y mantenimiento de carreteras, expertos en salud pública, especialistas en la gestión de respuestas para casos de emergencia, y otros expertos. Los usuarios se beneficiarían de una red operacional que evolucionaría para atender a sus necesidades específicas, de los sistemas de predicción que tienen en cuenta las decisiones de los usuarios y de un sistema integrado que adecúa la información relacionada con el tiempo, el clima, el agua y el medio ambiente a los efectos sociales y económicos y a la información específica de cada usuario.

Actividades fundamentales



Los SMHN deberían elaborar nuevos procedimientos y herramientas, y mejorar los que ya tienen, para documentar las necesidades de los usuarios y comunicárselas a todos los interesados, incluidos la comunidad de investigadores, el personal encargado de la elaboración de los servicios, los asociados, los funcionarios encargados de los presupuestos y las finanzas, y otros interesados. Se debería alentar la participación de los usuarios en las diversas etapas del proceso de diseño y elaboración para que evalúen y prueben los productos y servicios con el fin de asegurarse de que respondan a sus necesidades y para que les permitan optimizar su proceso de toma de decisiones.

PLATAFORMA DE SERVICIOS METEOROLÓGICOS PARA EL PÚBLICO – PRESTACIÓN DE SERVICIOS METEOROLÓGICOS EN LA MEGACIUDAD DE SHANGHÁI

En 2009 la Oficina Meteorológica de Shanghái de la Administración Meteorológica de China creó una plataforma de operaciones integradas para la prestación de servicios meteorológicos para el público con el fin de reforzar la vinculación entre la Oficina Meteorológica de Shanghái, otros organismos y los usuarios especializados. Esta plataforma tiene por objeto transformar la prestación de servicios meteorológicos para el público en un trabajo habitual realizado por oficiales de servicio especializados y suministrar servicios muy específicos para unos fines concretos a diversos usuarios institucionales, gubernamentales y especializados y al público en general.

Bajo la dirección del funcionario jefe del Servicio, la plataforma crea productos que asisten en los procesos de adopción de decisiones de los usuarios de 26 sectores, entre los que figuran departamentos gubernamentales, organismos encargados de las respuestas en casos de emergencia, el público en general y usuarios sensibles a variaciones de las condiciones meteorológicas. Los pronósticos y avisos diarios que se emiten para la plataforma de servicios meteorológicos para el público se difunden por los siguientes canales: SMS (servicio de mensajes cortos), televisión, radio, periódicos, revistas, Internet, un sistema de gestión de unidades reticulares básicas, pantallas electrónicas, teléfono y fax.

Los procedimientos aplicados deberían supervisarse y evaluarse. (Véase el elemento 3 de la Estrategia para obtener información más detallada sobre la evaluación y supervisión.)

Para aplicar este elemento de la Estrategia, la OMM debería considerar la posibilidad de aprovechar las directrices y mejores prácticas existentes a fin de elaborar un conjunto mínimo de normas y criterios de referencia para el proceso de diseño, creación y suministro de productos y servicios, y para incorporar a los usuarios en todo ese proceso. Mediante la utilización de estas normas y referencias como base de evaluación, los SMHN deberían realizar una evaluación actualizada de sus prácticas de diseño, elaboración y prestación de servicios para detectar las diferencias existentes entre sus prácticas actuales y las normas de la OMM. Los SMHN deberían utilizar métodos estructurados de resolución de problemas y mejoramiento de los procesos para formular y ejecutar planes destinados a subsanar esas diferencias. Se alienta encarecidamente a los Miembros de la OMM a que compartan las experiencias adquiridas y los resultados obtenidos de esas actividades.

4.3 Elemento 3 de la Estrategia: evaluación y supervisión del desempeño y resultados de los servicios

La prestación de servicios no termina una vez que el producto o servicio se haya suministrado. Deben continuar los contactos y la colaboración con los usuarios para garantizar que reciban los servicios, adopten decisiones basadas en ellos y saquen el máximo beneficio de esos servicios. Los SMHN deberían disponer de un conjunto básico de indicadores de medida que les permita evaluar de principio a fin todo el proceso de prestación de servicios y los resultados de este proceso. Cada indicador de medida debería medir un aspecto concreto del proceso, pero, colectivamente, estos indicadores deberían posibilitar que una organización pudiera mostrar sus fortalezas y detectar las esferas que necesitan mejorarse en términos de eficacia, eficiencia, efectos, y satisfacción y valor para sus partes interesadas, clientes, usuarios, asociados y empleados. Concretamente, los indicadores de medida deberían:

- **ser específicos:** estar específicamente orientados a la esfera que está siendo objeto de medición. Por ejemplo, un buen indicador de medida para conocer la satisfacción del usuario sería la propia observación directa del cliente sobre cómo se siente con un servicio o producto. Un indicador menos fiable sería el número de quejas del cliente, ya que ni es específico ni está directamente relacionado con la satisfacción del cliente y, por consiguiente, puede inducir a error;
- **ser mensurables:** que puedan recabar datos precisos y completos;
- **ser viables:** que sean fáciles de entender e interpretar y que sea fácil decidir sobre la base de esos indicadores;
- **ser pertinentes:** que midan únicamente cosas importantes y relevantes para las metas y los objetivos de una organización. Un error común es medir todas las cosas, lo cual consume mucho tiempo y conduce a resultados sin ningún interés;
- **ser puntuales:** que puedan recopilarse los datos de los indicadores de medida cuando se necesiten;
- **estar consensuados:** los SMHN, clientes, usuarios o asociados deberían ponerse de acuerdo antes de utilizar cualquier indicador de medida que se basara en factores externos. Tal y como se examinó en el elemento 1 de la Estrategia, el establecimiento de acuerdos sobre niveles de cumplimiento aceptables forma parte de la evaluación de las necesidades de los usuarios o de la evaluación adecuada a la consecución de un fin determinado;
- **ser de titularidad exclusiva:** deberían tener propietarios claramente identificados. Lo ideal es que estos propietarios tuvieran la capacidad, la influencia y los recursos necesarios para adoptar medidas que garantizaran el cumplimiento de los objetivos; y
- **ser coherentes:** dos indicadores de medida determinados no deberían promover conductas que entrasen en conflicto entre sí.

A continuación figuran algunos ejemplos de los tipos de indicadores de medida que son importantes para evaluar y supervisar el cumplimiento de los servicios:

Precisión de las predicciones

En una cultura orientada a los servicios se necesitan utilizar medidas de precisión desde la perspectiva del usuario, las cuales pueden diferir de algunas de las medidas de precisión que suele aplicar la comunidad encargada de la predicción numérica del tiempo. Una organización orientada a los servicios debería utilizar parámetros de medición de la predicción que tengan un efecto directo en las actividades y operaciones de los usuarios. Las mediciones de la precisión de los avisos y las predicciones de temperatura son buenos ejemplos de indicadores de medida de la precisión orientados a los servicios. Como ejemplos concretos de indicadores de medida que se utilizan actualmente cabe mencionar, entre otros, los siguientes:

- el promedio móvil del porcentaje de las predicciones de temperaturas máximas y mínimas para el mismo día y para el día siguiente cuyos valores se diferencian menos de 2 °C con respecto a los valores reales de las temperaturas observadas esos mismos días;
- la tasa de falsas alarmas entre los avisos de tornados provocados por tormentas.

Satisfacción del cliente

La participación de los usuarios es el elemento central de cualquier cultura centrada en la prestación de servicios, y la medición de la satisfacción de los clientes o usuarios es tanto necesaria como extremadamente útil para evaluar el cumplimiento de los servicios y las esferas que deban mejorarse en el futuro.

Las encuestas de los usuarios ya se utilizan de manera periódica y generalizada dentro de la OMM y pueden presentar diversos niveles de formalidad, alcance y normalización, desde visitas frecuentes de contacto con clientes o cursillos prácticos para usuarios hasta ejercicios de recopilación de grandes cantidades de información mediante encuestas normalizadas realizadas por correo electrónico, Internet o teléfono. Cualquier método, ya sea formal o informal, para reunir información sobre las observaciones de los usuarios resulta útil y conveniente. Las encuestas pueden realizarse periódicamente cada cierto período de tiempo o hacerse después de que se haya producido algún fenómeno meteorológico importante. A menudo, la satisfacción depende de la situación (medioambiental o económica) o viene determinada por la percepción que de esta tenga el público o los medios de comunicación. Estos factores externos pueden reducirse al mínimo utilizando grandes muestras representativas, períodos de investigación más largos o fenómenos múltiples. Los resultados de las encuestas de clientes a pequeña escala y sobre asuntos muy concretos serán muchísimo más útiles si se examinan conjuntamente con los resultados de las encuestas más amplias, y así será mucho más fácil extraer conclusiones válidas desde un punto de vista estadístico. Además, puede que los resultados de las evaluaciones de la satisfacción de los clientes adquieran mayor importancia si se examinan conjuntamente con indicadores de medida de la precisión, lo que pondrá de relieve las diferencias entre lo que perciben los clientes y el cumplimiento técnico de los servicios. Como ejemplos concretos de actividades que se realizan actualmente a este fin cabe mencionar, entre otros, los siguientes:

- las encuestas telefónicas para conocer la satisfacción de los clientes que se realizan inmediatamente después de producirse o pronosticarse un fenómeno meteorológico violento;
- las evaluaciones de la satisfacción de los clientes que, de acuerdo con un sistema de referencias externo, realiza anualmente un asesor externo de organizaciones del sector público;

- las encuestas anuales sobre la calidad de los servicios ofrecidos en la web que se envían por correo electrónico a los usuarios externos.

Atención al cliente

Los indicadores de medida de la atención al cliente están relacionados con la satisfacción del cliente, pero por lo general se utilizan para supervisar la eficacia de los procesos que están más orientados a recabar constantemente las observaciones de los usuarios y clientes que a examinar el propio contenido de esas observaciones. También pueden utilizarse para medir diversos aspectos del contrato entre los SMHN y sus clientes. Estos dos tipos de indicadores de medida de la atención al cliente suelen estar claramente definidos y pueden tener una formulación sencilla, al menos inicialmente. Ahora bien, debería comprobarse regularmente su relevancia y quizás sea necesario redefinir los objetivos para asegurarse de que sean realistas. Como ejemplos concretos de estos tipos de indicadores que se utilizan actualmente cabe mencionar, entre otros, los siguientes:

- la contestación a toda la correspondencia en un plazo máximo de cinco días laborables, y la contestación con cortesía a todas las llamadas telefónicas en un tiempo máximo de dos minutos;
- la contestación al 95% como mínimo del promedio anual de quejas en un plazo máximo de 28 días;
- la contestación al 85% como mínimo del promedio anual de llamadas telefónicas en un tiempo máximo de 20 segundos.

Cumplimiento, puntualidad y capacidad de adaptación

Los indicadores de medida de este tipo están diseñados para evaluar ciertos detalles de la calidad del servicio que no aparecen reflejados en otros parámetros convencionales como los indicadores de medida de la precisión y facilitan la evaluación de las necesidades de los usuarios, los mandatos o las disposiciones internas para la elaboración y difusión de datos e información. Como ejemplos concretos de estos tipos de parámetros que se utilizan actualmente cabe mencionar, entre otros, los siguientes:

- número de veces en que los servicios de emergencia y la población han podido disponer de todos los boletines australianos de información sobre tsunamis emitidos por el Centro conjunto de avisos de tsunami de Australia en un período máximo de tiempo de 40 minutos a contar desde el momento en que se haya producido un fenómeno meteorológico importante en los océanos Pacífico o Índico;
- mediciones mensuales de los porcentajes de boletines METAR y TAF que se emiten a tiempo.

Alcance

Para que los servicios sean eficaces deben estar disponibles y ser puntuales y útiles. La medición del alcance de estos servicios indicará hasta qué punto los usuarios son conscientes de los productos y servicios que suministran los SMHN y tienen acceso a ellos. Por ejemplo, las divisiones de los servicios meteorológicos para el público han recurrido tradicionalmente a los medios de comunicación, normalmente la televisión y la radio, para que transmitan la información al público en general. Se necesita medir el grado de efectividad, o el alcance, de estos canales de comunicación,

pero también hay que examinar la creciente importancia de otros medios de comunicación, como Internet. Como ejemplos concretos de estos tipos de parámetros que se utilizan actualmente cabe mencionar, entre otros, los siguientes:

- el porcentaje de personas que responden a las encuestas telefónicas que confirmaron haber visto o escuchado un aviso de un fenómeno meteorológico violento en particular;
- el número de veces en las que se hace referencia al sitio web en otros sitios web externos; y
- la capacidad de mantener más del 99,5% del tiempo una total funcionalidad del sitio web público (promedio móvil de tres meses).

Efectos

La medición de la precisión, la puntualidad y el alcance de las predicciones no basta para hacernos con una idea completa de la eficacia de la prestación de servicios. El examen de los efectos de un producto o un servicio, que normalmente se evalúan en función de sus efectos sociales o económicos, indica qué clase de valor o beneficio se ha recibido y muestra a los SMHN si ese producto o servicio es útil y relevante. Es posible que la medición de esos efectos precise de un cambio cultural significativo dentro de una organización, ya que normalmente se utilizan métodos más subjetivos basados en las ciencias sociales. Para que sean eficaces, los indicadores de medida deberían basarse en las aportaciones y colaboraciones de los usuarios y asociados, especialmente de los expertos en ciencias sociales, como economistas y sociólogos, que tienen experiencia en la medición de los efectos sociales y económicos y de la conducta humana. Como ejemplos concretos de estos tipos de parámetros que se utilizan actualmente cabe mencionar, entre otros, los siguientes:

- la disminución de los retrasos que se producen en el sector de la aviación por causas relacionadas con el tiempo; y
- la evitación de los costos derivados de evacuaciones innecesarias.

Procedimientos internos

Para lograr una buena prestación de servicios se necesita conocer bien los procedimientos internos de la organización. El hecho de que unos procedimientos internos sean eficaces y eficientes tendrá una repercusión directa en la calidad de la prestación de servicios, el valor de los productos y servicios, y en la relación costo-eficacia de las operaciones diarias de una organización. La medición de los procedimientos internos de una organización debería basarse principalmente en el sistema de gestión de la calidad que se esté utilizando y en los procedimientos fundamentales definidos en él. Como ejemplos concretos de estos tipos de parámetros que se utilizan actualmente cabe mencionar, entre otros, los siguientes:

- auditorías internas y externas para revisar las capacidades de la norma ISO 9001;
- exámenes periódicos de las actividades de investigación, realizados por un comité externo de expertos de la comunidad de investigadores.

Objetivos intermedios

Los objetivos intermedios también son un indicador de medida interno que suele vincularse con la gestión de los proyectos y programas, y miden el suministro de un producto, servicio o sistema, o la conclusión de una etapa o fase del proceso de suministro de un producto, servicio o sistema. Los

TRABAJAR CON LOS USUARIOS – DEPARTAMENTO DE METEOROLOGÍA DE KENYA

Por medio de su División de servicios meteorológicos para el público, el Departamento de Meteorología de Kenya atiende al público en general y a una diversidad de usuarios especializados, entre ellos los medios de comunicación, la comunidad de expertos en gestión de casos de desastre y partes interesadas de los sectores agrícola, energético y sanitario. A fin de atender con eficacia a estos usuarios, la División ha adoptado medidas para conocer las necesidades específicas de estos usuarios y organizar sus operaciones de prestación de servicios con el fin de responder lo mejor posible a esas necesidades, para lo cual se realizaron encuestas entre los usuarios, se incrementó la interacción con ellos en los talleres de capacitación y se organizaron reuniones de los equipos multidisciplinares creados para mejorar la prestación de los servicios.

Con el transcurso de los años, el ámbito de actividad de los grupos de usuarios se ha ampliado y la demanda de nuevos productos se ha incrementado. Un buen ejemplo de ello es la reciente solicitud de previsiones meteorológicas mensuales y actualizaciones semanales que presentó el Consejo Nacional de Examen de Kenya para que les sirviera de ayuda en la logística necesaria para que los documentos de examen pudieran transportarse hasta lugares remotos por carreteras que rápidamente podrían volverse intransitables si cayeran unas fuertes lluvias. Asimismo, la difusión de la información meteorológica ha ido evolucionando y han surgido nuevos métodos para su difusión, como las estaciones de radio de la comunidad RAdio InterNET (RANET), que prestan servicio en zonas muy propensas a sufrir fenómenos meteorológicos extremos, como inundaciones y sequías. Las emisoras de radio de la comunidad han sido muy eficaces en la emisión de los avisos y pronósticos en los idiomas locales.

El Departamento de Meteorología de Kenya también se ha centrado en la enseñanza pública y la divulgación mediante la realización de actividades tales como la ejecución de programas de debate en la radio y la televisión, y la organización de visitas escolares a las instalaciones del Departamento, a fin de preparar al público para que responda adecuadamente a los avisos.

objetivos intermedios deberían referirse a determinadas actividades que se realicen a lo largo del año, y debería haber nuevos objetivos intermedios definidos y acordados para el siguiente período de examen. Como ejemplos de estas actividades cabe mencionar, entre otros, los siguientes:

- la facilitación, antes de que finalice el ejercicio fiscal, de predicciones y observaciones meteorológicas y avisos de peligros meteorológicos en montaña de algunas localidades, emitidos en sus correspondientes idiomas locales; y
- el comienzo del despliegue de la capacidad de radares de la siguiente generación durante el XX trimestre del año YY.

Actividades fundamentales



Una vez que se hayan determinado colectivamente las medidas que interesan y se haya definido una metodología para la reunión de datos, los SMHN deberían reunir los datos de referencia relativos al cumplimiento, que informan tanto a los proveedores como a los usuarios sobre sus habilidades y capacidades actuales y sirven de ayuda para determinar objetivos de cumplimiento en el futuro razonables, pero que también representen un desafío. Todos los que intervienen en la cadena de

valor deberían, periódicamente y cada cierto intervalo de tiempo, recabar y examinar datos relativos a mediciones del cumplimiento. Los SMHN deberían utilizar esos datos para premiar los procesos de prestación de servicios que se hayan cumplido con éxito y promover el cumplimiento de esos procesos o para modificarlos si el grado de cumplimiento no va alcanzando los objetivos previstos.

Todo sistema de supervisión del cumplimiento debe diseñarse cuidadosamente para minimizar al máximo el número de indicadores de medida, y para seleccionar solo aquellos que proporcionen las mejores mediciones de los resultados relacionados con los servicios. Rara vez se trata de un proceso sencillo y se obtendrán mejores resultados si los indicadores de medida permanecen estables durante un período razonablemente largo de tiempo. Se anima a los Miembros a que, antes de aplicar un sistema de indicadores de medida del cumplimiento, analicen las experiencias de los Miembros que ya han llevado a cabo ese tipo de supervisión.

4.4 Elemento 4 de la Estrategia: apoyo a la mejora de la prestación de servicios

La prestación de servicios debería adaptarse constantemente los cambios de usuarios y a la evolución que vayan experimentando sus demandas y capacidades, así como algunos factores externos tales como las nuevas tecnologías o los adelantos científicos. Por ejemplo, si el sector de la aviación mejorase su capacidad de esquivar sistemas meteorológicos, convirtiéndolo en un sector más resistente a los fenómenos meteorológicos, los servicios originales que se hubiesen estado prestando al sector aeronáutico deberían evolucionar en consecuencia. Del mismo modo, si un sector se volviese más sensible a las condiciones climatológicas, como sucede en el caso del sector de la energía, entonces los servicios también deberían reflejar esa evolución. También puede suceder que la evolución de los servicios implique la retirada de un producto o servicio determinado porque el usuario ya no lo necesite o porque otro proveedor lo pueda suministrar con mayor eficacia y eficiencia.

Actividades fundamentales



Los SMHN tienen la función de garantizar que los usuarios puedan beneficiarse plenamente de los servicios mediante la promoción, facilitación y coordinación de las mejoras introducidas en materia de investigación interdisciplinar, redes de observación, creación de modelos y tecnología. Los SMHN deberían mantener informados a los usuarios acerca de las nuevas oportunidades y los progresos, primero para corroborarles que siguen atendiendo a sus necesidades, pero también para que tengan un mayor conocimiento de estas cuestiones, lo cual puede lograrse mediante diversas actividades de educación, divulgación y comunicación, que deberían formar parte de las actividades en curso en las que participan los usuarios descritas en el elemento 1 de la Estrategia. Los SMHN también tienen la función de institucionalizar los procesos de prestación de servicios, tanto internamente como entre los asociados, para lograr y mantener la excelencia en el servicio. La aplicación de un sistema de gestión de la calidad es una herramienta eficaz para institucionalizar los procesos.

4.5 Elemento 5 de la Estrategia: desarrollo de las aptitudes necesarias para apoyar la prestación de servicios

Para realizar con éxito los elementos mencionados anteriormente y conseguir buenos resultados en la prestación de servicios orientados a los usuarios, los SMHN deben detectar y fomentar las capacidades necesarias. La Secretaría también debería detectar y fomentar las capacidades necesarias para facilitar y apoyar la prestación de servicios. Entre estas capacidades se incluye el desarrollo de las aptitudes, los procesos y las tecnologías que sean necesarios para posibilitar, apoyar y mantener una cultura orientada a los servicios. Los procesos y herramientas que se necesitan para mejorar la prestación de servicios ya se han descrito en muchas partes de esta Estrategia. El fomento y mejoramiento de las aptitudes del personal es una cuestión transversal que figura en toda la Estrategia y que es fundamental para que esta se lleve a cabo con éxito.

Actividades fundamentales



Deberían realizarse más esfuerzos en la identificación de las aptitudes necesarias relacionadas con el modelo operacional y los objetivos de una organización y en la realización de un análisis de deficiencias para descubrir qué aptitudes faltan y cómo subsanar esas deficiencias mediante una combinación de capacitación y promoción de los empleados y contratación de nuevo personal. La Secretaría de la OMM, en colaboración con las comisiones técnicas pertinentes, está trabajando para determinar las competencias específicas necesarias dentro de los SMHN y las necesidades en materia de educación y capacitación asociadas a las tareas relacionadas con la prestación de servicios. Los SMHN deben asegurarse de que su plantilla cuenta con la combinación de las aptitudes técnicas necesarias para satisfacer las demandas de la sociedad y las necesidades de los usuarios. Además, los SMHN precisan conocimientos especializados para lograr una eficaz prestación de los servicios, entre los que cabe destacar los relacionados con la comunicación, la atención al cliente, la administración, la resolución de problemas y la gestión del cumplimiento, pero también se necesitan conocimientos sobre otras cuestiones.

4.6 Elemento 6 de la Estrategia: intercambio de mejores prácticas y conocimientos

Una segunda cuestión transversal de la Estrategia que conducirá al establecimiento de una cultura orientada a los servicios es el intercambio y aplicación de mejores prácticas y conocimientos en toda la OMM, cuestión esta que ya se destacó anteriormente en el presente documento. La Secretaría de la OMM debería facilitar el intercambio de prácticas, enfoques y herramientas. Puede que lo que funcione en un país para satisfacer las necesidades de los usuarios no sirva para otro país, pero la prestación de servicios es un proceso de colaboración en el que todos los proveedores, asociados, suministradores y usuarios pueden aprender los unos de los otros.

NUEVAS TECNOLOGÍAS AL SERVICIO DE LOS USUARIOS

En 2010 el Observatorio de Hong Kong mejoró la prestación de sus servicios mediante el establecimiento de una plataforma móvil de servicios de redes sociales. El Observatorio desarrolló una aplicación para el iPhone, llamada MyObservatory, que aprovecha la capacidad de comunicación del iPhone y su función de posicionamiento geodésico. Además de proporcionar pronósticos y avisos meteorológicos, MyObservatory proporciona automáticamente información sobre las últimas condiciones meteorológicas, como grados de temperatura y velocidad del viento, existentes en una localidad determinada y fotografías meteorológicas procedentes de las estaciones meteorológicas más cercanas al usuario. MyObservatory ha demostrado ser muy popular y ha encabezado durante meses la lista de descargas gratuitas. También en 2010, el Observatorio de Hong Kong empezó a experimentar con servicios de redes sociales poniendo en marcha un servicio en Twitter (<http://twitter.com/hkobobservatory>) para emitir avisos meteorológicos y difundir información conexas. El número de “seguidores” del Observatorio en Twitter aumentó de unos pocos cientos a miles en solo un par de meses, y sigue aumentando. Al evolucionar sus métodos de prestación de servicios para responder a las demandas y expectativas cambiantes de los usuarios, el Observatorio encontró nuevas formas económicas de acceder a un número cada vez mayor de personas.

DESARROLLO DE LAS APTITUDES PARA APOYAR LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

La Administración Meteorológica de China ha hecho todo lo posible por fomentar una cultura de prestación de servicios mediante la transformación de un sistema basado en las operaciones en otro orientado a los servicios. La Administración Meteorológica ha prestado especial atención a la creación de equipos, la realización de investigaciones interdisciplinarias y actividades de divulgación, la aplicación de nuevas tecnologías y la utilización de recursos sociales en la prestación de servicios, y ha adoptado medidas especiales para alentar a sus empleados a que se comuniquen de manera más eficaz con los usuarios. El Gobierno central autorizó a la Administración Meteorológica de China a que organizara una serie de cursos anuales de capacitación sobre prevención y mitigación de desastres en los que participaran alcaldes procedentes de todos los rincones del país. La Administración Meteorológica también imparte periódicamente capacitación al personal voluntario que suministra la información meteorológica a nivel comunitario. Un ejemplo concreto de esta labor lo constituye el programa de capacitación de autoridades municipales, que se inició como proyecto piloto en 2010.

ENFOQUE DE EJECUCIÓN DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS EN EL SERVICIO HIDROMETEOROLÓGICO DE TAYIKISTÁN

Como parte de la modernización del Servicio Hidrometeorológico de Tayikistán, se están realizando ciertas inversiones para mejorar la prestación de servicios. El Servicio Hidrometeorológico de Tayikistán reconoce que la prestación de servicios es un elemento importante de todo servicio meteorológico moderno. Los sectores incipientes tienen necesidades nuevas y emergentes de servicios meteorológicos y, en muchos casos, es fundamental que el personal de los SMHN disponga de la capacitación necesaria en materia de usuarios para poder comunicarse con mayor eficacia con esos clientes, lo que se traducirá en un enfoque de la prestación de servicios basado en una mayor colaboración. El objetivo del enfoque adoptado es invertir en capacitación, tanto del personal del Servicio Hidrometeorológico como del personal técnico de los sectores sensibles a las condiciones meteorológicas, de conformidad con las cuatro etapas del sistema de prestación de servicios.

En Tayikistán, los usuarios más importantes son los sectores de la energía y de la agricultura y los servicios encargados de la reducción de desastres. Por ejemplo, de conformidad con este enfoque, el personal de las divisiones locales del Comité de Gestión de Emergencias recibirá capacitación en materia meteorológica, lo que le permitirá realizar una mejor labor de concienciación acerca de los fenómenos meteorológicos peligrosos y dar una mayor utilidad a la información hidrometeorológica en las actividades operacionales del Comité. La capacitación fomentará la capacidad del Comité de Gestión de Emergencias para divulgar información hidrometeorológica sobre condiciones meteorológicas extremas a las subdivisiones regionales y locales del Comité, y para dividir por zonas el país según las probabilidades de que se produzcan en ellas fenómenos hidrometeorológicos peligrosos.

CAPÍTULO 5: ENFOQUE DE APLICACIÓN

Para la aplicación de esta Estrategia se necesitan planes de acción más detallados que permitan elaborar los procesos, metodologías y herramientas necesarios para realizar cada uno de los elementos de la Estrategia mencionados anteriormente.

El grado de madurez y formalidad de la prestación de servicios varía considerablemente entre los SMHN. Además, los SMHN operan de forma diferente según sea su combinación de factores internos y medioambientales. Por ejemplo:

- algunos SMHN son totalmente de propiedad gubernamental y solo proporcionan servicios a otros sectores gubernamentales y al público. Otros SMHN están totalmente privatizados y ofrecen servicios comerciales, y muchos se sitúan en alguna parte del camino entre estos dos extremos;
- algunos SMHN actúan como suministradores de datos para proveedores privados de predicciones, mientras que otros realizan operaciones puramente comerciales compitiendo directamente con esas organizaciones privadas. Algunos de ellos desempeñan ambas funciones;
- algunos SMHN utilizan sus propios modelos de predicción numérica del tiempo y sistemas de predicción y producción. Otros utilizan los que les proporcionan las organizaciones externas;
- la mayoría de los SMHN solo suministran servicios en sus propios países, pero puede que algunos ofrezcan sus servicios más allá de sus fronteras nacionales.

En resumidas cuentas, la conclusión que podemos extraer es que un único enfoque de aplicación aplicable a todos por igual no será eficaz. Los Miembros necesitan flexibilidad para elaborar sus propios enfoques específicos. La forma en que esta Estrategia se aplicará dentro de los SMHN dependerá tanto de sus prioridades en materia de servicios como de la capacidad de prestación de servicios de que dispongan actualmente.

Un enfoque posible consistiría en formular planes de aplicación orientados a la creación, la promoción o el mantenimiento de una cultura de prestación de servicios basada en los actuales niveles de capacidad de los SMHN. Puede que al principio algunos SMHN consideren la idea de crear una cultura de prestación de servicios como una tarea abrumadora y, por lo tanto, prefieran empezar centrándose en alguna esfera de servicio determinada que sea prioritaria a nivel organizacional o gubernamental y después ir ampliando esa cultura progresivamente. Es posible que algunos SMHN quieran colaborar con la Secretaría de la OMM en la formulación y ejecución de proyectos piloto de prestación de servicios respecto de los cuales pueda demostrarse fácilmente su valor y que puedan reproducirse en otras esferas de servicios, o que incluso puedan reproducirlos otros SMHN.

Además, los Miembros de la OMM deberían buscar la posibilidad de transferir conocimientos mediante enfoques avanzados de desarrollo de la capacidad, por ejemplo participando en asociaciones regionales y documentando las mejores prácticas. Todos los enfoques y planes de ejecución deberían tener en cuenta las prácticas y los procesos de los sistemas de gestión de la calidad.

PARTE II. EL PLAN DE APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Los Miembros de la OMM reconocen la importancia de proporcionar un suministro de productos y servicios de alta calidad y la necesidad de que se proporcione orientación sobre la manera de mejorar esa labor. La Organización facilita la coordinación internacional, establece normas para los productos meteorológicos e hidrológicos, y proporciona orientaciones sobre la prestación de servicios. Aunque se han logrado grandes progresos en este sentido, los Miembros convinieron en que era necesario un enfoque más uniforme y estructurado de la elaboración y prestación de servicios. Como resultado, se aprobó la Estrategia de prestación de servicios de la OMM (la Estrategia) en el Decimosexto Congreso Meteorológico Mundial (mayo a junio de 2011) y se pidió al Secretario General que preparara la elaboración de un plan de aplicación que ayudara a los Miembros a adaptar y aplicar la Estrategia a sus propios planes y estrategias de prestación de servicios.¹ Posteriormente, y bajo la dirección del Grupo de trabajo del Consejo Ejecutivo de la OMM sobre la prestación de servicios, se preparó el Plan de aplicación de la Estrategia, que fue aprobado por el Consejo Ejecutivo en su 65ª reunión (mayo de 2013).

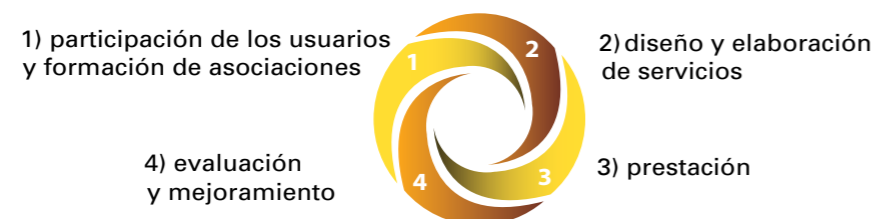
La Estrategia establece las bases de referencia para que los Miembros puedan mejorar la prestación de servicios mediante el intercambio de mejores prácticas, la prestación de apoyo a directrices establecidas de mutuo acuerdo y el aumento de la participación de los usuarios en todo el proceso de prestación de servicios, al tiempo que reconoce las muchas diferencias que existen entre los Miembros de la OMM y sus proveedores de servicios en materia de cultura, estructuras, prácticas operacionales y niveles de recursos y de desarrollo.

El objetivo del Plan de aplicación es orientar a los órganos integrantes y los Miembros de la OMM a cumplir los objetivos de la Estrategia, con lo que se mejoraría la prestación de servicios a los usuarios. Se espera que ello propicie un incremento del uso y consumo de productos y servicios, un mejoramiento de la satisfacción de los usuarios, un aumento del suministro de productos y servicios, y un incremento de los beneficios socioeconómicos.

El máximo responsable de la supervisión de la Estrategia es el Grupo de trabajo del Consejo Ejecutivo sobre la prestación de servicios, al que se le ha encomendado la tarea de supervisar su aplicación.²

La Estrategia describe cuatro etapas que definen el proceso cíclico y continuo de prestación de servicios y determina seis elementos que detallan las actividades necesarias para lograr una prestación de servicios de alta calidad.

Las cuatro etapas del proceso cíclico y continuo para la elaboración y prestación de servicios son:



¹ Organización Meteorológica Mundial, 2011: Informe final abreviado con resoluciones del Decimosexto Congreso Meteorológico Mundial (OMM-N° 1077), Ginebra. (https://googledrive.com/host/0BwdvoC9AeWjUazhkNTdXRXUzOEU/wmo_1077_es.pdf)

² Organización Meteorológica Mundial, 2012: Informe final abreviado con resoluciones de la sexagésima cuarta reunión del Consejo Ejecutivo (OMM-N° 1092), Ginebra. (http://library.wmo.int/pmb_ged/wmo_1092_es-p1.pdf)

Los seis elementos necesarios para avanzar hacia una cultura más orientada a los servicios son:



Cada etapa y cada elemento están descritos con todo detalle en la Estrategia, la cual se considera una lectura imprescindible para comprender el Plan de aplicación.

1.2 Finalidad del Plan de aplicación

Aunque es evidente que hay un reconocimiento generalizado de los grandes progresos logrados en los ámbitos de la meteorología, la climatología y la hidrología como consecuencia del aumento de la calidad y el volumen de datos de observación y de las mejoras introducidas en la esfera de la predicción numérica, no parece tan evidente que los beneficios de esos progresos hayan conducido a mejores productos y servicios para los usuarios.

Un objetivo principal de la Estrategia es garantizar que los usuarios de los diversos sectores puedan utilizar plenamente los servicios prestados por los Miembros. Por consiguiente, el Plan de aplicación de la Estrategia se elaboró para ayudar a los proveedores de servicios a mejorar la calidad y utilidad de los servicios meteorológicos e hidrológicos, de tal forma que los usuarios puedan beneficiarse completamente de esos progresos.

Para lograr este objetivo, el Plan de aplicación describe a grandes rasgos un enfoque en el que se presta asesoramiento a los Servicios Meteorológicos e Hidrológicos Nacionales (SMHN) sobre cómo plasmar en medidas concretas la creciente concienciación acerca de la importancia de la prestación de servicios de alta calidad. Así pues, un componente esencial del Plan de aplicación es el Modelo de progresos de la prestación de servicios, que figura en el apéndice 1 y que sirve como herramienta de ayuda para evaluar el actual nivel de prestación de servicios y para hallar formas económicas y eficaces de mejorarlo. Al comparar sus niveles actuales de prestación de servicios con respecto a los niveles descritos en el Modelo, los SMHN podrán determinar las medidas y actividades necesarias para avanzar desde sus niveles actuales hasta el nivel siguiente superior al suyo.

El Plan de aplicación también confiere a los órganos integrantes de la OMM la responsabilidad de iniciar, apoyar y supervisar los progresos de los Miembros en el mejoramiento de la calidad de su prestación de servicios.

1.3 Beneficios derivados del mejoramiento de la prestación de servicios

Como se señaló en el párrafo 1.2, se necesita progresar mucho más para que todos los beneficios de los avances logrados en los sectores de la meteorología, la hidrología y las tecnologías conexas se traduzcan en servicios que satisfagan las necesidades de los usuarios. Dicho esto, cada vez hay un mayor reconocimiento del vínculo entre el mejoramiento de los niveles de prestación de servicios y los beneficios para los usuarios que se derivan de esa mejora. Por ejemplo, un beneficio obvio del mejoramiento de los avisos de fenómenos meteorológicos extremos será la reducción de los riesgos para las vidas de las personas y de los efectos perjudiciales para la economía. La prestación de servicios útiles, comprensibles y relevantes beneficiará a los usuarios de muchos sectores sociales y económicos sensibles a las condiciones meteorológicas, como los de la salud, la agricultura, la gestión de los recursos hídricos, el transporte, el turismo y la energía, ya que les permitirá adoptar decisiones con mayor conocimiento de causa. Pueden realizarse encuestas entre los usuarios para averiguar qué beneficios les reportan los servicios prestados y determinar cómo aumentar al máximo esos beneficios mediante el mejoramiento de la prestación de servicios.^{3,4}

Como resultado del mejoramiento de la prestación de servicios, los usuarios tendrán más confianza en la capacidad de los SMHN, lo que se traducirá en una mejor relación y una mayor demanda de servicios. Además, la prestación de mejores servicios a los organismos y departamentos gubernamentales conducirá a un mayor reconocimiento de los SMHN como proveedores de servicios vitales en apoyo de la economía y la sociedad. Ello permitiría a los SMHN argumentar de forma más convincente la inversión para mantener y continuar mejorando la gama y la calidad de los servicios.

A medida que los Miembros vayan aplicando la Estrategia con la ayuda de los órganos integrantes de la OMM, podrá disponerse de más ejemplos de experiencias satisfactorias de los usuarios y de los consiguientes beneficios derivados de tales experiencias, los cuales deberían incluirse en el proceso de presentación de informes.

³ *Proceedings of the WMO Regional Association VI (Europe) Conference on Social and Economic Benefits of Weather, Climate and Water Services* (Actas de la Conferencia de la Asociación Regional VI (Europa) de la OMM sobre los beneficios sociales y económicos de los servicios meteorológicos, climáticos e hidrológicos) (PWS-23/ROE-1 (2012)), Lucerna, Suiza. (http://www.wmo.int/pages/prog/amp/pwsp/documents/PWS_23_ROE-1_en.pdf)

⁴ *WMO Initiatives in Socio-Economic Benefits of Weather, Climate and Water Services* (Iniciativas de la OMM relacionadas con los beneficios sociales y económicos de los servicios meteorológicos, climáticos e hidrológicos) [página web]. (<http://www.wmo.int/pages/prog/amp/pwsp/SocioEconomicMainPage.htm>)

Distinción entre “usuario” y “cliente”

A efectos de claridad, el Plan de aplicación establece una distinción entre “usuario” y “cliente”. Como se señaló en el glosario, un usuario es la persona u organización que recibe el producto o servicio y que basa sus decisiones en ese producto o servicio. Un cliente es la persona u organización que paga por el producto o servicio y acuerda con el proveedor las especificaciones de su suministro mediante un acuerdo entre el proveedor y el cliente o un acuerdo de nivel de servicio. Por ejemplo:

- Puede que un miembro del público reciba un aviso de ciclón tropical y proceda a preparar su vivienda para que resista los fuertes vientos y las intensas lluvias. El aviso está disponible gratuitamente para el público para permitirles que puedan adoptar las medidas que estimen convenientes. Las personas que utilizan este servicio son usuarios del aviso porque no pagan directamente por él. El cliente es la persona u organización que paga por el servicio de aviso y especifica la forma en que quiere que se le proporcione. En este caso, el cliente es el gobierno, que especifica el tipo de servicio de aviso por el que pagará al proveedor de servicios para que se lo proporcione.
- Quizás un departamento gubernamental que tenga a su cargo la defensa nacional establezca un acuerdo con un proveedor de servicios relacionado con el nivel de apoyo que precisan de los SMHN para que proporcionen servicio a las fuerzas aéreas nacionales. El Departamento de Defensa en cuestión es un cliente porque paga por el servicio y decide con el proveedor qué servicio quiere que se le proporcione y cómo quiere recibirlo. En este ejemplo, los usuarios son los pilotos de las fuerzas aéreas que reciben el servicio y basan sus decisiones operacionales en ese servicio.

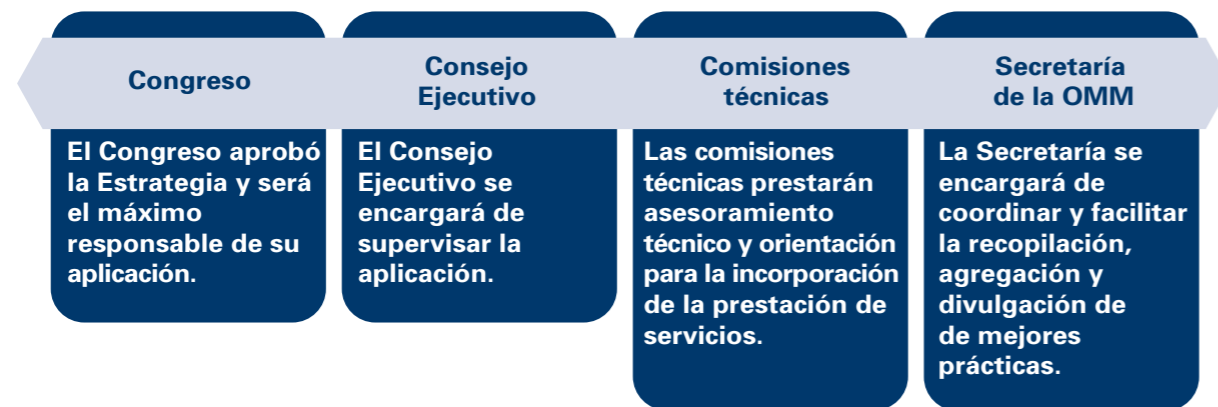
Es posible que una misma persona u organización sea a la vez usuaria y cliente. Por ejemplo, puede que un agricultor que necesite una predicción meteorológica determinada para la fumigación o cosecha de cultivos que no forme parte de los servicios meteorológicos para el público decida comprarla a un proveedor comercial, entonces, en este caso, el agricultor en cuestión es tanto usuario como cliente del servicio prestado.

CAPÍTULO 2: ENFOQUE DE APLICACIÓN

El enfoque de aplicación de la Estrategia se divide en tres niveles diferentes: mundial, regional y nacional.

2.1 A nivel mundial

A nivel mundial, la responsabilidad de la aplicación de la Estrategia recae en los siguientes órganos:



Más concretamente, el Grupo de trabajo del Consejo Ejecutivo de la OMM sobre la prestación de servicios definirá los medios mediante los cuales la OMM tendrá que orientar a sus Miembros y órganos integrantes en la aplicación de la Estrategia. El Grupo de trabajo también supervisará los progresos y les hará un seguimiento, e informará al Consejo Ejecutivo y en última instancia al Congreso.

2.2 A nivel regional

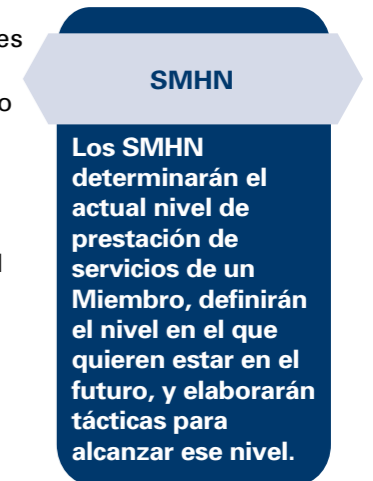
A nivel regional, la responsabilidad de la aplicación de la Estrategia recae en las asociaciones regionales, las cuales deberían considerar la prestación de servicios como tema de principal prioridad. Se espera que con el establecimiento de órganos subsidiarios, como grupos de trabajo regionales o equipos de expertos, encargados de examinar aspectos específicos del mejoramiento de la prestación de servicios, las asociaciones regionales puedan ayudar a sus respectivos Miembros a que la labor de aplicación de la Estrategia les resulte más fácil. Ello podría conllevar la realización de evaluaciones y estudios socioeconómicos, el mejoramiento de las relaciones con los medios de comunicación, el diseño y la ejecución de proyectos piloto y proyectos de demostración, y el establecimiento de mecanismos de hermanamiento dentro de las regiones o entre ellas para ayudar a las regiones o subregiones menos adelantadas, dando especial prioridad a los países menos adelantados.



2.3 A nivel nacional

Hay muchas diferencias entre las estructuras y los modelos operacionales de los SMHN de los distintos Miembros, tanto en lo que respecta a los tipos de servicios meteorológicos e hidrológicos que proporcionan como a los usuarios a los que prestan servicios. El enfoque de la aplicación se ha elaborado de tal forma que todos los Miembros y sus SMHN puedan adaptarlo y aplicarlo a su conveniencia, independientemente de sus modelos operacionales. En el Modelo de progresos de la prestación de servicios se propone un proceso dividido en tres etapas: i) determinar el actual nivel de prestación de servicios de un Miembro; ii) definir el nivel en el que quiere estar en el futuro; y iii) elaborar tácticas para alcanzar ese nivel.

Para ayudar a ilustrar la manera en que podría mejorarse la prestación de servicios, en el apéndice 5 se proporcionan ejemplos de diferentes niveles de prestación de servicios y de experiencias adquiridas.



2.4 Modelo de progresos de la prestación de servicios

Un componente fundamental del Plan de aplicación es el Modelo de progresos de la prestación de servicios (apéndice 1), que se ocupa de los progresos relacionados con la aplicación de la Estrategia a nivel nacional. En este modelo se describen las actividades, medidas y formas de comportamiento que se espera pongan en práctica los SMHN con un determinado nivel de desarrollo de la prestación de servicios; ese nivel se definirá con arreglo a cada uno de los seis elementos de la Estrategia. El Modelo define cinco posibles niveles de capacidad de prestación de servicios: 1) sin desarrollo; 2) desarrollo iniciado; 3) en desarrollo; 4) desarrollado; y 5) avanzado.

El Modelo de progresos de la prestación de servicios también contiene varias preguntas y respuestas asociadas a cada elemento de la Estrategia que ayudarán a los SMHN a determinar sus actuales niveles de capacidad de prestación de servicios y los tipos de actividades, medidas y formas de comportamiento que les permitan avanzar hacia un nivel superior.

La evaluación del cumplimiento de los SMHN utilizando el Modelo de progresos de la prestación de servicios podrían realizarla los propios SMHN, otros SMHN con los que hayan establecido un acuerdo de hermanamiento para el desempeño de esa función o algún otro órgano externo. Los SMHN también deberían preguntar a los usuarios y clientes cuál es su grado de satisfacción para así ayudarles a decidir el nivel de desarrollo de la prestación de servicios que les parecería adecuado tener en el futuro.

2.5 Avance hacia niveles superiores de prestación de servicios

Con respecto a cada uno de los seis elementos descritos en la página 37, el Modelo de progresos de la prestación de servicios también proporciona explicaciones detalladas de las medidas que los SMHN podrían adoptar para mejorar sus niveles de cumplimiento de la prestación de servicios y, en caso de que lo hicieran, avanzar hacia niveles superiores del Modelo (véase el apéndice 2).

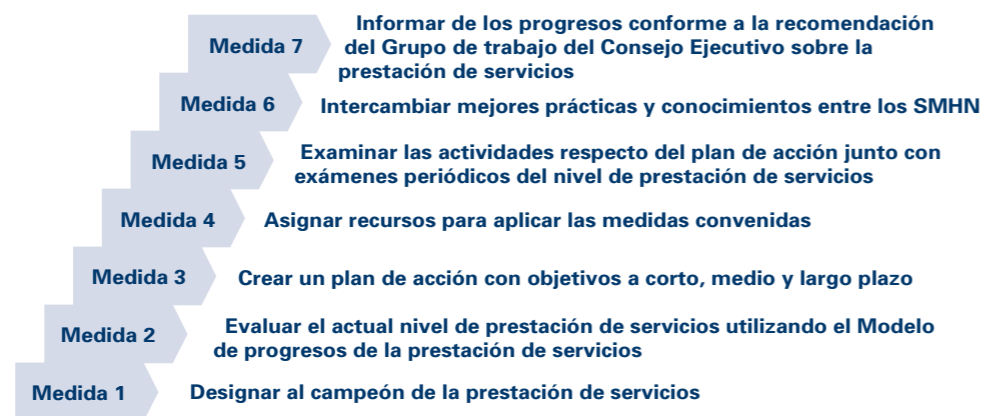
CAPÍTULO 3: APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA A NIVEL NACIONAL

En esta parte del Plan de aplicación se explica el enfoque que han de aplicar los proveedores de servicios a nivel nacional, haciendo particular hincapié en los SMHN. Habida cuenta de que todos los SMHN son, hasta cierto punto, diferentes, no es fácil recomendar un modelo sencillo que sea claro y totalmente aplicable a todos. La Estrategia reconoce que no hay ninguna manera definitiva para prestar servicios a los usuarios. Sin embargo, las etapas que se mencionan a continuación tienen por objeto ayudar a los SMHN a examinar sus actuales prácticas de prestación de servicios y comenzar la aplicación de la Estrategia.

Proveedores de servicios

En el Plan de aplicación, el término “Servicios Meteorológicos e Hidrológicos Nacionales” (SMHN) se utiliza como un término genérico válido para todas las autoridades nacionales que proporcionan servicios meteorológicos y/o hidrológicos. Se reconoce que en las esferas de la meteorología y la hidrología en particular, otras entidades podrían, por medio de un contratista comercial o de un mandato emitido por el gobierno, suministrar bienes y servicios al público.

3.1 Medidas que hay que aplicar para mejorar la prestación de servicios



Medida 1 – Designar al campeón de la prestación de servicios⁵

Puede que la decisión de mejorar la prestación de servicios requiera que el personal de los SMHN se someta a un proceso de cambio cultural. Todos los miembros del personal deberían reconocer que están contribuyendo a un servicio y que hay que entender y considerar en todo momento las necesidades de los usuarios. Ese reconocimiento unido a este proceso de cambio cultural es indispensable para pasar de un enfoque centrado en los procesos internos a otro en el que la atención de las necesidades de los usuarios sea el principal objetivo. El proceso de cambio cultural

⁵ Véase el glosario para la definición (apéndice 3)

solo tendrá éxito si está dirigido e impulsado por los dirigentes de los SMHN, de ahí la necesidad de designar un campeón de la prestación de servicios. Esta persona, que debería ser un respetado directivo, tendrá que articular los beneficios que representa el mejoramiento de la prestación de servicios en todos los SMHN para las principales partes interesadas, como las que hay en el gobierno, cuyo compromiso será fundamental si se quiere asegurar la inversión necesaria para mejorar la prestación de servicios. Es probable que los miembros del personal de los SMHN se motiven más si ven el valor que los usuarios han obtenido al utilizar servicios meteorológicos e hidrológicos de alta calidad y ven que ello les reporta algún beneficio.

Medida 2 – Evaluar el actual nivel de prestación de servicios utilizando el Modelo de progresos de la prestación de servicios

La mejor forma de evaluar el actual nivel de prestación de servicios es examinar sistemáticamente todas las prácticas actuales y confrontarlas con las definiciones que figuran en el Modelo de progresos de la prestación de servicios. Se deberían aportar las pruebas que justifiquen el nivel elegido. El hermanamiento con otros SMHN podría ser un mecanismo eficaz para garantizar un análisis objetivo. La evaluación debería documentarse en un informe en el que se describiese el estado de desarrollo de los SMHN con respecto a cada elemento, incluidas las respuestas a cada una de las preguntas formuladas en el Modelo, y en el que se aportasen pruebas específicas cuando fuera posible.

Medida 3 – Crear un plan de acción con objetivos a corto, medio y largo plazo

La introducción de los cambios necesarios para mejorar la prestación de servicios dentro de los SMHN precisa de un enfoque estructurado, el cual deberá exponerse en un plan de acción claramente articulado (véase el apéndice 7) que incluya objetivos intermedios y determine el nivel apropiado de recursos. Al introducir estos cambios por separado en proyectos o programas se facilitará un análisis, comprensión y gestión integral de los efectos que cada uno de los cambios tendrá en la eficacia de los procedimientos internos y en los usuarios. Cada cambio podrá después vincularse a la consecución de los resultados deseados. A medida que se vayan efectuando cambios significativos, puede que se necesite personal con conocimientos especializados en la gestión de proyectos o programas para que asuman la tarea de realizar los cambios.

Es posible que algunos de estos cambios puedan hacerse rápidamente con muy poco esfuerzo, como por ejemplo, la modificación de los formatos de los productos, la utilización de un lenguaje más sencillo y la elusión de la jerga técnica o la modificación del horario de las emisiones sobre la base de las observaciones reflejadas en las encuestas realizadas a los usuarios. Puede que otros cambios requieran la aplicación de una serie de medidas a medio o largo plazo, por lo que es importante que estén documentadas y se les haga un seguimiento hasta su conclusión. Los objetivos intermedios para la aplicación de la Estrategia pueden establecerse a corto (dos años), medio (seis años) y largo plazo (diez años).

Entre los principales productos resultantes de la aplicación de la Estrategia a corto plazo figuran: una evaluación del nivel actual de prestación de servicios; el establecimiento del plan de acción necesario para comenzar a mejorar el nivel de prestación de servicios, el cual debería incluir el fortalecimiento de la interacción con los usuarios mediante, por ejemplo, encuestas, grupos de debate o talleres

para cada grupo de usuarios; y una evaluación de los recursos necesarios para ejecutar el plan de acción. A medio plazo, el Plan de aplicación tiene por objetivo ayudar a que un determinado porcentaje de Miembros pueda avanzar por lo menos un nivel en sus niveles de desarrollo de la prestación de servicios y documentar el proceso e intercambiar experiencias adquiridas con otros Miembros. A largo plazo, el objetivo de la Estrategia es crear o fortalecer una cultura de servicios y facilitar la incorporación de la prestación de servicios en los programas y actividades de los proveedores de servicios de los Miembros, lo que mejorará visiblemente la percepción de los usuarios acerca de los servicios que les proporcionan.

Medida 4 – Asignar recursos para aplicar las medidas convenidas

Está claro que para mejorar los niveles de prestación de servicios se tendrán que dedicar más esfuerzos y recursos a este fin, lo que puede resultar difícil para algunos SMHN situados en zonas donde hay una gran competencia por los recursos existentes. No obstante, es posible que cuando se empiecen a reconocer los beneficios que puede reportar el mejoramiento de la prestación de servicios, los SMHN estén más dispuestos a reasignar recursos para este fin.

Los recursos específicos necesarios para lograr un nivel de prestación de servicios determinado (en términos de calidad, alcance, precisión, puntualidad, detalle y método de prestación) tienen que evaluarse con mucho cuidado y valorarse de forma objetiva con respecto a los beneficios esperados para los clientes y usuarios. Hay muchos ejemplos de análisis costo-beneficio en los que las estimaciones de los beneficios que pueden conseguir los usuarios superan claramente los recursos necesarios para la planificación y ejecución de la prestación de servicios durante un período de tiempo previsible.⁶ Esta es otra esfera en la que el establecimiento de asociaciones de hermanamiento entre los SMHN de Miembros de países desarrollados y de países menos adelantados podría ayudar a estos últimos a aplicar esos análisis. Ahora bien, si se ve que es difícil hacerlo, tendrán que realizarse los ajustes pertinentes en el nivel de prestación de servicios, previa consulta con los usuarios.

Los SMHN con un alto nivel de prestación de servicios contarán con personal especialmente dedicado a garantizar la realización de todas las etapas y todos los elementos de la Estrategia. Quizás los SMHN no puedan realizar estas actividades durante las primeras etapas de desarrollo de la prestación de servicios, pero el Modelo de progresos de la prestación de servicios puede adaptarse para permitirles que puedan centrarse en las etapas o los elementos donde la necesidad de mejorar la prestación de servicios sea más acuciante y donde puedan obtenerse con mayor rapidez los beneficios derivados de ese mejoramiento, lo cual podría ayudar a minimizar los recursos necesarios durante las primeras etapas de desarrollo.

⁶ *Proceedings of the WMO Regional Association VI (Europe) Conference on Social and Economic Benefits of Weather, Climate and Water Services (Actas de la Conferencia de la Asociación Regional VI (Europa) de la OMM sobre los beneficios sociales y económicos de los servicios meteorológicos, climáticos e hidrológicos)*(PWS-23/ROE-1 (2012)), Lucerna, Suiza. (http://www.wmo.int/pages/prog/amp/pwsp/documents/PWS_23_ROE-1_en.pdf)

Por último, cuando la relación con el cliente implique un acuerdo formal de servicios, es aconsejable que los SMHN, antes de concertar un acuerdo de esas características, se aseguren de que disponen de los recursos necesarios de conformidad con lo estipulado en la medida 4. Durante todo el proceso debe mantenerse un estricto control presupuestario y evaluación del mejoramiento de los beneficios para los usuarios con respecto a los costos que conlleva ese mejoramiento. También debe asegurarse el compromiso del cliente para evitar que se desperdicien inversiones en servicios que puedan quedar interrumpidos en el futuro por decisión del cliente.

Medida 5 – Examinar los progresos de las actividades cotejándolos conjuntamente con el plan de acción y los exámenes periódicos del nivel de prestación de servicios

La supervisión continua de los progresos con respecto al plan de acción, la llevanza de una contabilidad financiera interna clara y la celebración de reuniones periódicas con los usuarios/clientes garantizarán que los servicios elaborados sean adecuados para la consecución de un fin determinado y, en el caso de un acuerdo formal de servicios, como un memorando de entendimiento,⁷ un acuerdo entre el proveedor y el cliente⁷ o un acuerdo de nivel de servicio,⁷ que los servicios cumplan las disposiciones establecidas en el acuerdo, lo que dará la confianza a los usuarios de que se están atendiendo sus necesidades y de que obtendrán el servicio que esperan. Como parte del proceso de supervisión y evaluación, es necesario elaborar indicadores clave del cumplimiento que sean apropiados y se basen en el Modelo de progresos de la prestación de servicios y en las preguntas contenidas en él. Como ejemplos de indicadores de ese tipo podría citarse el número de acuerdos de servicios concertados con grupos de usuarios o el número de encuestas realizadas para conocer la satisfacción de los usuarios.

Medida 6 – Intercambiar mejores prácticas y conocimientos entre los SMHN

Puede que con el intercambio de experiencias, conocimientos y mejores prácticas entre los SMHN, y con la ayuda de los órganos integrantes y la Secretaría de la OMM en esa labor, se consiga que los SMHN puedan concentrar sus limitados recursos en las esferas que les reporten los máximos beneficios. En el apéndice 7 se proporciona un ejemplo de intercambio de mejores prácticas, con el consiguiente plan de acción, para ayudar a ilustrar las medidas descritas anteriormente.

Medida 7 – Informar de los progresos conforme a la recomendación del Grupo de trabajo del Consejo Ejecutivo sobre la prestación de servicios

La supervisión y la presentación de informes de los progresos son fundamentales para demostrar si los recursos que se están utilizando son eficaces para mejorar la prestación de servicios. El Grupo de trabajo del Consejo Ejecutivo sobre la prestación de servicios establecerá un proceso de presentación de informes para hacer un seguimiento de los progresos acumulados de los Miembros de la OMM.

⁷ Véase el glosario para la definición (apéndice 3)

CAPÍTULO 4: LOS ÓRGANOS INTEGRANTES DE LA OMM EN LA ESTRATEGIA

Aunque el propósito de este Plan de aplicación es que sea sencillo de utilizar, puede que muchos Miembros necesiten ayuda para obtener los mejores resultados posibles. Como parte de sus funciones de coordinación y facilitación, las asociaciones regionales y las comisiones técnicas, con la ayuda de la Secretaría, desempeñarán sin duda un papel fundamental en las actividades destinadas a ayudar y alentar a los Miembros a que apliquen la Estrategia y mejoren sus niveles de prestación de servicios.

4.1 Papel del Grupo de trabajo del Consejo Ejecutivo sobre la prestación de servicios

El Grupo de trabajo del Consejo Ejecutivo sobre la prestación de servicios es el máximo responsable de la aplicación de la Estrategia. Además de formular e impartir orientaciones a los SMHN, el Grupo de trabajo supervisará los progresos de los Miembros y proporcionará informes anuales al Consejo Ejecutivo y un informe final al Congreso de la OMM.

4.2 Papel de las asociaciones regionales y las comisiones técnicas

Los órganos integrantes de la OMM ya reconocen la importancia de la prestación de servicios de alta calidad como medio de mantener o incluso aumentar las capacidades de los SMHN. Los grupos de expertos y de gestión de estos órganos deberían participar en la elaboración de recomendaciones sobre la manera en que los Miembros pueden mejorar el valor de sus servicios. El Consejo Ejecutivo ha pedido a las comisiones técnicas que garanticen que la Estrategia se incorpore en todos los programas de la OMM cuyo mandato incluya la prestación de servicios.⁸

Aunque no hay ninguna forma definitiva para hacerlo, se espera que las asociaciones regionales y las comisiones técnicas elaboren mecanismos adecuados para la consecución de un fin determinado en sus respectivos ámbitos de competencia, incluido el que regula la designación de un campeón de la prestación de servicios para que ayude en la comunicación de ejemplos de mejores prácticas. Cada una de las comisiones técnicas puede ayudar a contextualizar el proceso de mejoramiento de la prestación de servicios dentro de sus propios ámbitos de especialización técnica, por ejemplo: la Comisión de Sistemas Básicos podría establecer un equipo de expertos para documentar y compartir las mejores prácticas de prestación de servicios en la esfera de los servicios meteorológicos para el público; la Comisión de Hidrología podría formular directrices para lograr la excelencia en la prestación de los servicios hidrológicos; la Comisión de Climatología podría velar por que se expongan claramente las prácticas de prestación de servicios en los planes de aplicación del Marco Mundial para los Servicios Climáticos; y la Comisión de Meteorología Aeronáutica, la Comisión de Meteorología Agrícola y la Comisión Técnica Mixta OMM/COI sobre Oceanografía y Meteorología Marina podrían, cada una por su parte, incorporar iniciativas para mejorar la prestación de servicios en los planes de trabajo centrados en la prestación de servicios en los sectores aeronáutico, agrícola y marítimo, respectivamente.

Con respecto a los procedimientos de presentación de informes, es importante no dedicar más tiempo al informe que a la propia actividad. Sin embargo, se necesitará un determinado nivel de supervisión, evaluación y presentación de informes para demostrar que se está aplicando la Estrategia, que se están introduciendo las mejoras y que se están obteniendo y evaluando los beneficios resultantes de esas mejoras. El calendario para la realización de esas actividades

⁸ Organización Meteorológica Mundial, 2012: *Informe final abreviado con resoluciones de la sexagésima cuarta reunión del Consejo Ejecutivo* (OMM-N° 1092), Ginebra. (http://library.wmo.int/pmb_ged/wmo_1092_es-p1.pdf)

dependerá de las diferentes necesidades de los Miembros, las asociaciones regionales y las comisiones técnicas, pero se recomienda que se presenten informes, por lo menos, una vez al año.

4.3 Papel de la Secretaría

La dimensión de la prestación de servicios figura en varios programas de la OMM. Los departamentos de la Secretaría que gestionan estos programas tienen la responsabilidad de promover la Estrategia y defender su aplicación por medio de las actividades (especialmente actividades de formación y de desarrollo de la capacidad) de esos programas. Es fundamental motivar y apoyar a los Miembros por medio de esos programas (incluidos el Programa Regional y el Programa de Educación y Formación) para lograr el primer resultado previsto del Plan Estratégico de la OMM, en el que se establece como objetivo de la Organización el siguiente: "Reforzar la capacidad de los Miembros para suministrar predicciones, información, avisos y servicios meteorológicos, climáticos, hidrológicos y medioambientales conexos, y mejorar su acceso, con objeto de responder a las necesidades de los usuarios y de facilitar la adopción de decisiones en todos los sectores pertinentes de la sociedad".⁹

4.4 Informes de evaluación

Como parte de los objetivos intermedios a corto plazo (dos años) de este Plan, la primera medida que se recomienda a los Miembros es que realicen una evaluación del nivel de desarrollo de la prestación de servicios para así determinar su nivel actual y presentar al Grupo de trabajo del Consejo Ejecutivo sobre la prestación de servicios un informe en el que describan su nivel y expliquen si han establecido planes y objetivos para seguir mejorando esa prestación. El Grupo de trabajo proporcionará orientación sobre la manera de preparar esos informes a medida que la aplicación de la Estrategia se vaya poniendo a prueba en varios SMHN.

El Grupo de trabajo del Consejo Ejecutivo sobre la prestación de servicios utilizará la información contenida en los informes de evaluación para hacer un seguimiento de la aplicación de la Estrategia. Entre los ejemplos de parámetros que el Grupo de trabajo supervisará se incluyen los siguientes:

- a) número de SMHN que han realizado un examen inicial de su estado de desarrollo de la prestación de servicios;
- b) número de SMHN que han elaborado un plan de acción para mejorar su nivel de prestación de servicios;
- c) número de SMHN que han mejorado su nivel de prestación de servicios;
- d) ejemplos de buenas prácticas a los que se puede dar una difusión más amplia.

Para garantizar que se presente el máximo número posible de informes, se espera que las asociaciones regionales y las comisiones técnicas desempeñen un papel fundamental en las actividades destinadas a ayudar y alentar a los Miembros a que preparen sus informes, lo que podría

⁹ Organización Meteorológica Mundial, 2011: *Plan Estratégico de la OMM para 2012-2015* (OMM-N° 1069), Ginebra. (http://www.wmo.int/pages/about/documents/WMO-1069_Strategic_Plan_ES_.pdf)

lograrse asignando la responsabilidad de esa tarea a uno de los grupos de trabajo regionales o equipos de expertos e incluyéndola como parte de las funciones de su mandato.

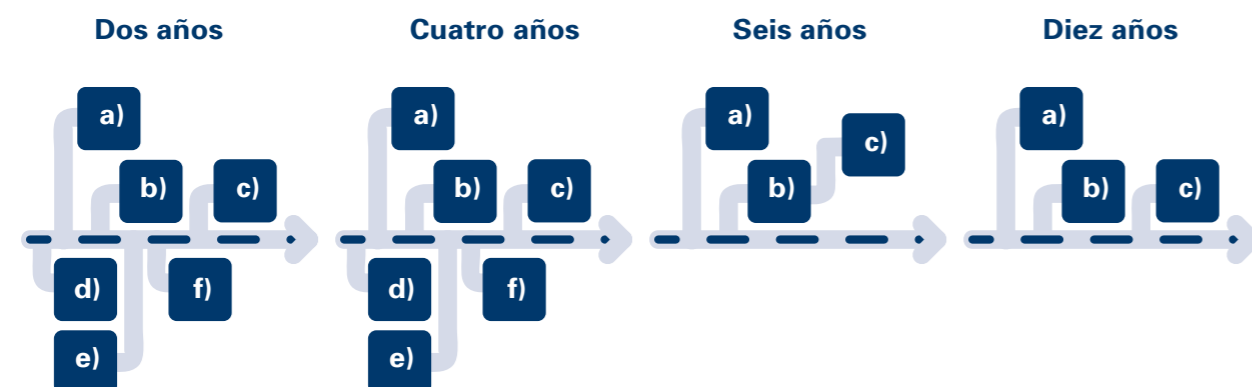
Para que la aplicación de la Estrategia sea un éxito es fundamental que los SMHN y los órganos integrantes de la OMM intercambien conocimientos e información. La presentación de informes puntuales y precisos al Grupo de trabajo del Consejo Ejecutivo sobre la prestación de servicios contribuirá a que los conocimientos e informaciones pertinentes puedan enviarse a otros SMHN y órganos integrantes de la OMM. Las asociaciones regionales y las comisiones técnicas también pueden ayudar a gestionar el flujo de información y el intercambio de conocimientos y mejores prácticas. Las actividades de hermanamiento y asesoramiento guiado serán importantes para lograr progresos en esta esfera y las asociaciones regionales en particular desempeñarán un papel principal en la facilitación de esas actividades.

4.5 Objetivos intermedios para evaluar los progresos del Plan de aplicación

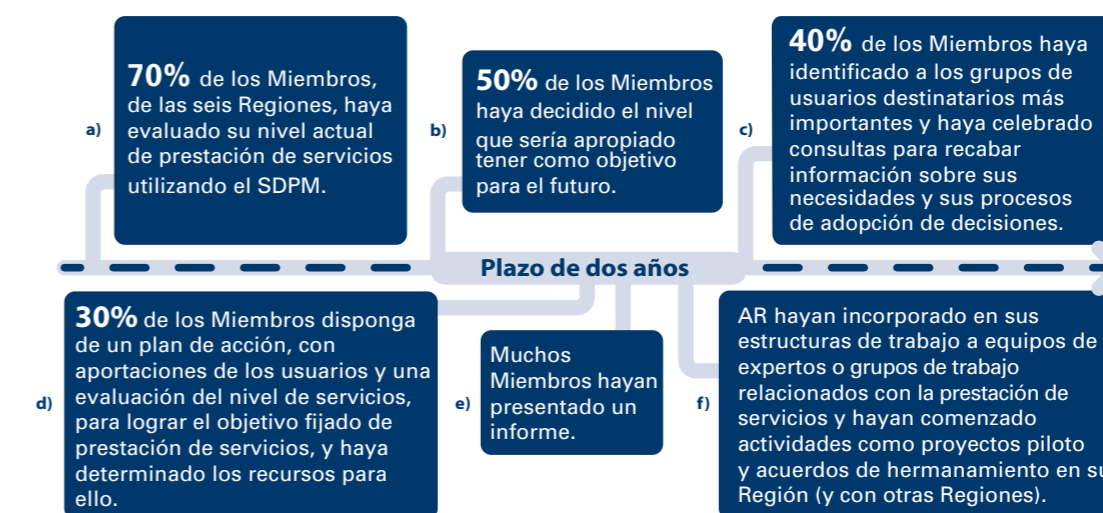
El objetivo último del Plan de aplicación es que los SMHN puedan mejorar sus niveles de prestación de servicios mediante la aplicación de la Estrategia de prestación de servicios de la OMM. A fin de cuantificar los progresos alcanzados en el logro de este objetivo, se proponen varias metas y objetivos intermedios.

4.5.1 Marco temporal a corto plazo (dos años)

En un plazo de tres meses a contar desde la aprobación del Plan de aplicación, el Grupo de trabajo del Consejo Ejecutivo sobre la prestación de servicios elaborará y distribuirá a los Miembros un cuestionario que facilitará la evaluación de sus actuales niveles de prestación de servicios. Los resultados del cuestionario se analizarán y servirán como base de referencia para la evaluación de los progresos. Dos años después de que se apruebe el Plan de aplicación se realizará un segundo cuestionario, momento en el cual se pedirá a los Miembros que presenten un informe de evaluación.



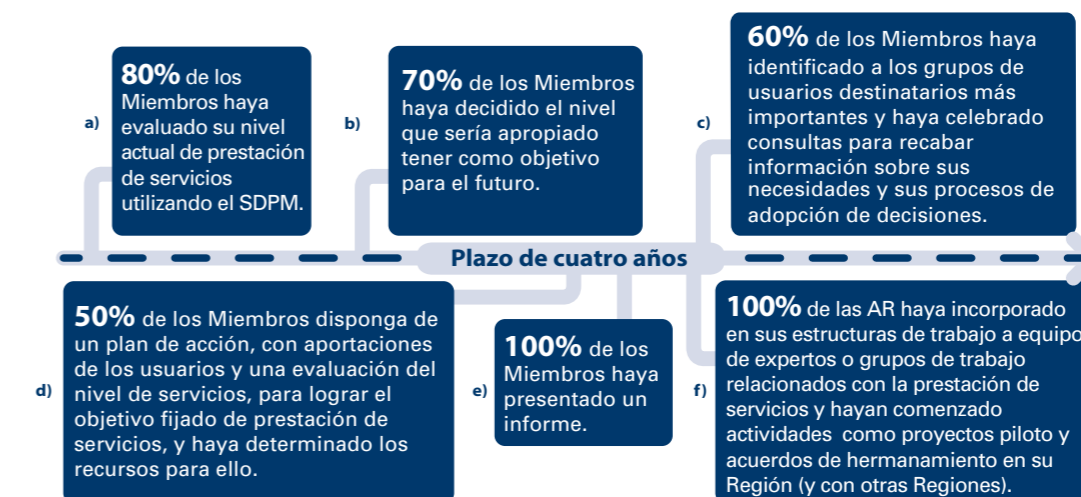
Se espera que, antes de que finalicen esos dos primeros años:



4.5.2 Marco temporal a medio plazo (seis años)

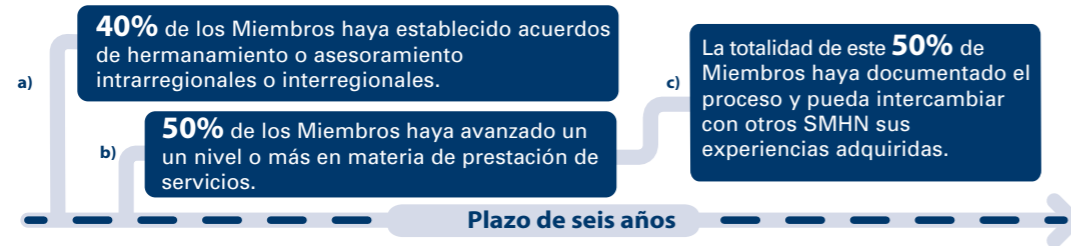
Después de aprobarse el Plan de aplicación, cada dos años, el Grupo de trabajo del Consejo Ejecutivo sobre la prestación de servicios realizará una encuesta de seguimiento y pedirá informes actualizados sobre las evaluaciones de los Miembros como medio de supervisar los progresos alcanzados.

Se espera que, antes de que finalice el cuarto año:



CAPÍTULO 5: VÍNCULOS CON OTRAS INICIATIVAS Y ACTIVIDADES

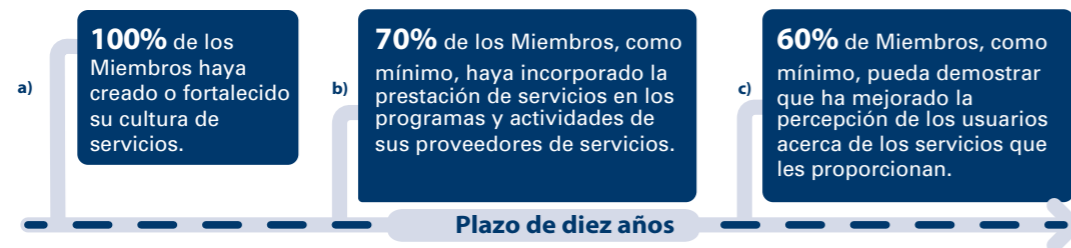
Se espera que, después de seis años:



4.5.3 Marco temporal a largo plazo (diez años)

El Grupo de trabajo del Consejo Ejecutivo sobre la prestación de servicios supervisará los progresos a largo plazo mediante cuestionarios periódicos y progresivos, y solicitará informes actualizados sobre las evaluaciones de los Miembros. Se espera que, después de diez años, la aplicación de la Estrategia conduzca a la creación o el fortalecimiento de una cultura de servicios y facilite la incorporación de la prestación de servicios en los programas y actividades de los proveedores de servicios de los Miembros, lo que propiciará un perceptible mejoramiento de la opinión de los usuarios sobre los servicios que les proporcionan.

Por lo tanto, los objetivos que se esperan lograr a largo plazo son:



5.1 Vínculos con iniciativas y actividades de la OMM

La prestación de servicios no debería considerarse como una actividad programática separada de las actividades que se realizan dentro de los SMHN, sino más bien como un componente esencial de todo lo que hacen los SMHN. Una cultura de mejoramiento constante de la prestación de servicios beneficia al personal, a los SMHN y a sus clientes, lo cual repercute positivamente en la percepción que tienen de los SMHN los usuarios de servicios meteorológicos e hidrológicos. El objetivo es asegurar que tanto los SMHN como los usuarios se beneficien mutuamente. A continuación se presentan ejemplos de iniciativas y actividades de la OMM que están estrechamente relacionadas con la Estrategia.

5.2 Vínculos con el Plan Estratégico de la OMM

La Estrategia de prestación de servicios de la OMM se deriva del Plan Estratégico de la OMM y, en particular, de la orientación estratégica que se centra en el mejoramiento de la calidad y la prestación de los servicios. Esta orientación estratégica reconoce los beneficios sociales que pueden derivarse del mejoramiento de la calidad y la prestación de los servicios meteorológicos y medioambientales conexos, y hace también hincapié en que para ello se necesitará un mayor esfuerzo de colaboración entre los proveedores y los usuarios de información para garantizar que las necesidades de los usuarios se incorporen al proceso de desarrollo de los productos y para promover un mayor intercambio de opiniones entre ambos a fin de seguir mejorando ese proceso.¹⁰ El resultado previsto vinculado con esta orientación estratégica se ocupa del paradigma rápidamente cambiante de la prestación de los servicios meteorológicos (los relacionados con

¹⁰ Organización Meteorológica Mundial, 2011: *Plan Estratégico de la OMM para 2012-2015* (OMM-Nº 1069), Ginebra. (http://www.wmo.int/pages/about/documents/WMO-1069_Strategic_Plan_ES_.pdf)

el tiempo y el clima), hidrológicos y medioambientales, que requiere que los proveedores de servicios: i) entiendan cómo se utiliza la información para poder adaptarla a las necesidades de los usuarios, por ejemplo mediante exámenes periódicos eficaces de las necesidades de productos y servicios de los clientes; e ii) incorporen información y productos relacionados con el tiempo, el clima, el agua y el medio ambiente en los procesos de adopción de decisiones.

5.3 Vínculos con el Marco Mundial para los Servicios Climáticos

Al igual que se necesita una prestación de servicios de alta calidad también se necesita promover el mejoramiento de los servicios climatológicos. La Plataforma de interfaz de los usuarios, uno de los cinco pilares centrales del Marco Mundial para los Servicios Climáticos, reconoce la importancia de la participación de los usuarios. La participación en diálogos con los usuarios, la obtención de sus opiniones y la elaboración y supervisión de medidas de evaluación para satisfacer las necesidades de los usuarios son todos objetivos que están estrechamente alineados con los elementos de la Estrategia. Este paralelismo se ha puesto de relieve en el Plan de aplicación del Marco Mundial para los Servicios Climáticos, en el que se reconoce la posibilidad de mejorar su eficiencia mediante la adecuación de la Plataforma de interfaz de los usuarios a la Estrategia.¹¹

5.4 Vínculos con el sistema de gestión de la calidad

Un sistema de gestión de la calidad se define como las estructuras, los procedimientos, los procesos y los recursos institucionales necesarios para diseñar y realizar una buena labor de gestión del suministro de productos y servicios de la organización.¹² Una prestación de servicios eficaz y el cumplimiento de las normas del sistema de gestión de la calidad son actividades que se complementan, y una organización con unos elevados niveles de calidad de la prestación de servicios estará en buenas condiciones de cumplir las normas más amplias del sistema de gestión de la calidad. Tanto la prestación de servicios de alta calidad como el cumplimiento de las normas del sistema de gestión de la calidad son fundamentales para que los SMHN puedan mejorar sus resultados.

A lo largo del último decenio se ha visto que cada vez era más acuciante la necesidad de incorporar prácticas de garantía, control y gestión de la calidad en la prestación de los servicios meteorológicos a determinados sectores. Por ejemplo, la prestación de los servicios meteorológicos que tienen por objeto lograr que la navegación aérea sea segura, económica y eficiente se basa en un marco reglamentario mundial que elaboraron conjuntamente la OACI y la OMM. Actualmente, es norma obligatoria que todos los proveedores de servicios del sector meteorológico cuenten con un sistema de gestión de la calidad de la información meteorológica adecuadamente organizado. Cabe señalar que esta prescripción se aplica no solo a los proveedores de servicios meteorológicos sino también a todos los proveedores de servicios relacionados con la navegación aérea (como los servicios de información aeronáutica, los servicios aeroportuarios en tierra o los servicios de control del tráfico aéreo). Las necesidades son sectoriales, por lo que estas dependerán de lo que demande el sector. Además, los SMHN y demás proveedores de servicios meteorológicos para la aviación deberían aplicar un sistema de calidad que fuera coherente con la serie de normas ISO 9000 sobre garantía de la calidad. Estas normas están diseñadas para ayudar a las organizaciones a garantizar la atención de las necesidades de los clientes y de otras partes interesadas mientras cumplen los requisitos normativos y reglamentarios relacionados con el producto.

¹¹ Reunión extraordinaria del Congreso Meteorológico Mundial, 2012: *Plan de ejecución del Marco Mundial para los Servicios Climáticos* (OMM-N° 1102: anexo de la Resolución 1), Ginebra. (http://library.wmo.int/pmb_ged/wmo_1102_es-p1.pdf)

¹² Organización Meteorológica Mundial, 2013: *Guidelines for Implementing a Quality Management System in Hydrology* (Directrices para aplicar un sistema de gestión de la calidad en hidrología). (http://www.wmo.int/pages/prog/hwrp/qmf-h/documents/Doc_3_GuidelinesQualityManagementSystem_17092013.pdf)

Otros sectores están siguiendo el ejemplo de la aviación. Por ejemplo, es posible que también se empiece a exigir el cumplimiento de normas del sistema de gestión de la calidad en los servicios destinados a los sectores de la hidrología y el transporte marítimo. La Estrategia de prestación de servicios de la OMM ayudará a que los principios del sistema de gestión de la calidad se incorporen gradualmente en todas las esferas de servicios en las que operen los SMHN, lo que los situará en una posición más cercana para cumplir el conjunto de normas de la serie ISO 9000 sobre el sistema de gestión de la calidad. Es muy alentador observar que algunos SMHN ya han logrado la certificación ISO 9000, no solo para los servicios para la aviación sino para todos los servicios que proporciona la organización. A pesar de la inversión (en términos de recursos financieros y humanos) que se necesita para obtener y mantener la certificación ISO, la experiencia de estos SMHN ha tenido claramente un efecto muy positivo en la calidad de los servicios y las prácticas de gestión, así como en la actitud y la percepción de los usuarios y clientes con respecto a los SMHN.

Un sistema de gestión de la calidad debería apoyar las etapas y los elementos de la Estrategia y complementar el Modelo de progresos de la prestación de servicios para que apoye el mejoramiento de la prestación de servicios. La Guía para la aplicación de un sistema de gestión de la calidad para los Servicios Meteorológicos e Hidrológicos Nacionales¹³ de la OMM proporciona asesoramiento e información a todos los SMHN que desean adoptar un enfoque de gestión de la calidad en la prestación de servicios. La OMM ha reconocido que los acuerdos de hermanamiento y asesoramiento guiado son métodos eficaces para ayudar a los Miembros que necesiten conocimientos técnicos, asesoramiento y asistencia a decidir la manera de aplicar el sistema de gestión de la calidad. Debería establecerse un marco de hermanamiento y asesoramiento guiado similar para permitir que los SMHN que cuentan con un buen nivel de desarrollo de la prestación de servicios ayuden a otros SMHN a mejorar sus propios niveles de prestación de servicios, lo cual también debería favorecer la interacción, ya sea de manera informal o mediante visitas e intercambios bilaterales, entre los SMHN. Se espera que las asociaciones regionales desempeñen un papel esencial en el establecimiento de un marco eficaz de hermanamiento y asesoramiento guiado a nivel tanto interregional como intrarregional.

5.5 Vínculos con la capacitación

La capacitación en todos los aspectos de la prestación de servicios debería incorporarse en todas las actividades de capacitación pertinentes. Por ejemplo, los cursos de predicción deberían incluir un módulo sobre la prestación de servicios para instruir a los estudiantes acerca de las competencias y las formas de comportamiento necesarias para lograr una prestación de servicios de alta calidad. Esa capacitación también debería incluir información sobre los usuarios de la información de predicciones, sus procesos de adopción de decisiones y la forma en que aplican la información meteorológica o hidrológica a la adopción de sus decisiones. También es altamente recomendable que se instruya a los usuarios y clientes sobre la manera de sacar el máximo beneficio de esos productos y servicios, y que se vele por que los usuarios y clientes conozcan completamente las capacidades de los SMHN.

5.6 Vínculos con el desarrollo de capacidad

Las actividades de desarrollo de capacidad suelen tener el máximo efecto cuando se centran en los servicios y en su prestación, y cuando tienen en cuenta las capacidades infraestructurales, humanas e institucionales necesarias para posibilitar la prestación de esos servicios. Los SMHN podrán contribuir de manera más eficaz a los planes de desarrollo de sus respectivos países si los servicios que proporcionan se diseñan teniendo en cuenta las necesidades de los usuarios, lo que contribuirá a que los usuarios valoren mejor esos servicios y a que los servicios meteorológicos e hidrológicos puedan mantenerse y mejorarse.

¹³ Organización Meteorológica Mundial, 2013: *Guía para la aplicación de un sistema de gestión de la calidad para los Servicios Meteorológicos e Hidrológicos Nacionales* (OMM-N° 1100). (<https://drive.google.com/a/wmo.int/file/d/0BwdvoC9AeWjUemh3eDRBdXVoNUk/edit>)

CAPÍTULO 6: OBSERVACIONES FINALES

Este enfoque está en consonancia con la Estrategia de desarrollo de la capacidad de la OMM,¹⁴ que tiene por objeto facilitar un enfoque holístico e integrado para el mantenimiento del desarrollo de la capacidad de los SMHN, especialmente en los países en desarrollo, mediante: las actividades de promoción, la enseñanza y la capacitación, las actividades de divulgación, las asociaciones y la movilización de recursos, los proyectos piloto y los proyectos de demostración, la prestación de servicios y la investigación. Se ha comprobado que el hecho de que la Estrategia de desarrollo de la capacidad de la OMM se centre en mejorar la calidad de la prestación de servicios, en vez de seguir el enfoque más tradicional de mejorar la infraestructura del sector de la meteorología, ha dado muy buenos resultados en varios países. Por ejemplo, varios proyectos para instalar en algunos SMHN de África ciertos sistemas que utilizan los medios de comunicación para presentar la información meteorológica contribuyeron de inmediato a mejorar la imagen de los SMHN ante los ministros y el público. Otro ejemplo está relacionado con la ejecución de un proyecto de demostración de predicciones de fenómenos meteorológicos extremos. En este caso, se observó que los considerables esfuerzos realizados por mejorar la prestación de los servicios mediante inversiones en ciencia y tecnología beneficiaron al público de dos maneras: ampliando el plazo de antelación de la comunicación de los avisos y mejorando su precisión. Las Directrices sobre el papel, el funcionamiento y la gestión de los Servicios Meteorológicos e Hidrológicos Nacionales de la OMM¹⁵ se centran principalmente en la prestación de servicios y hacen hincapié en muchos de los desafíos a que se enfrentan los SMHN, incluida la atención de las necesidades nacionales de datos y servicios meteorológicos y afines. Debería tenerse en cuenta que una condición previa fundamental para la prestación de servicios eficaces es la capacidad de mantener la estructura operacional de los SMHN para que puedan suministrar de productos precisos y puntuales, basados en rigurosos datos científicos.

5.7 Vínculos con el Plan de Acción de Madrid

En 2007, la OMM organizó en Madrid (España) la Conferencia Internacional sobre condiciones de vida seguras y sostenibles: beneficios sociales y económicos de los servicios meteorológicos, climáticos e hidrológicos. Como objetivos de la Conferencia cabe citar, entre otros, el fomento de un mayor conocimiento de las comunidades de usuarios, tanto de los actuales como de los potenciales, sobre la disponibilidad y el valor de toda la gama de servicios existentes, incluidos los servicios nuevos y mejorados, y la iniciación y promoción de nuevos enfoques para la evaluación de los beneficios sociales y económicos de los servicios meteorológicos y conexos en las comunidades de la investigación, la enseñanza y las aplicaciones. La Conferencia reiteró que una de las funciones de los SMHN era ofrecer la información y los servicios que permitieran que los gobiernos y demás partes interesadas pudieran minimizar los costos causados por los desastres naturales, proteger y reforzar los sectores de la economía sensibles a las condiciones meteorológicas, climatológicas e hidrológicas, y fomentar la salud, el bienestar y la calidad de vida de las personas. En el resultado de la Conferencia, conocido como el Plan de Acción de Madrid,¹⁶ se reconoce claramente la necesidad de que se puedan cuantificar los beneficios obtenidos en los diversos sectores socioeconómicos apoyados por los SMHN para así posibilitar que estas organizaciones puedan fortalecer su capacidad de prestación de servicios.

La incorporación del Plan de aplicación de la Estrategia de prestación de servicios de la OMM representa un objetivo intermedio importante para el fortalecimiento de las orientaciones que se proporcionan a los SMHN para que puedan mejorar la prestación de servicios. En el Plan se describen prácticas que pueden reforzar la prestación de servicios en toda la OMM mediante la aplicación de una metodología flexible y útil para los SMHN, tanto de los países desarrollados como de los países en desarrollo. El Plan proporciona a las instancias decisorias de los SMHN las herramientas necesarias para entender totalmente cómo utilizar sus servicios en los procesos de adopción de decisiones de los diversos sectores socioeconómicos y cómo hacer que esos servicios se adecúen para el cumplimiento de unos objetivos concretos, independientemente de que el objetivo de esos servicios sea un bien público o una ganancia comercial. Las primeras medidas contenidas en el Plan exigen un compromiso por parte de los Miembros para que evalúen sus niveles actuales de prestación de servicios, adapten el Plan a sus necesidades e interactúen estrechamente con otros Miembros, con sus asociaciones regionales y con las comisiones técnicas de la OMM pertinentes como parte de un sistema global de gestión de la calidad.

El Grupo de trabajo del Consejo Ejecutivo sobre la prestación de servicios de la OMM confía en que la dirección de los SMHN encuentre que la Estrategia y su Plan de aplicación sean tanto informativos y útiles para progresar en la consecución de sus objetivos nacionales. El Grupo de trabajo está firmemente decidido a ayudar a facilitar la aplicación de la Estrategia y a supervisar sus progresos para medir el avance hacia niveles superiores de prestación de servicios durante los próximos dos a diez años. El aumento de los niveles de calidad de la prestación de servicios es esencial para que los Miembros puedan tener éxito en el desempeño de su función como proveedores de servicios y en su objetivo de mejorar la visibilidad de los SMHN, y para que puedan atraer nuevos recursos destinados a fortalecer sus capacidades.

¹⁴ *WMO Capacity Development Strategy* (Estrategia de desarrollo de la capacidad de la OMM) [página web]. (<http://www.wmo.int/pages/prog/dra/CDS.html>)

¹⁵ Organización Meteorológica Mundial, 2013: *Guidelines on the Role, Operation and Management of National Meteorological or Hydrometeorological Services* (Directrices sobre la función, el funcionamiento y la gestión de los Servicios Meteorológicos e Hidrometeorológicos Nacionales) (WMO-No. 1112) [guía en línea]. (<https://www.wmo.int/pages/prog/dra/eguides/index.php/en/home>)

¹⁶ Organización Meteorológica Mundial, 2013: *Declaración y Plan de Acción de la Conferencia de Madrid*, en la versión aprobada por la Conferencia Internacional sobre condiciones de vida seguras y sostenibles: beneficios sociales y económicos de los servicios meteorológicos, climáticos e hidrológicos. (http://www.wmo.int/pages/themes/wmoprod/documents/Decl_y_Plan_Accion_Madrid07_Low_S.pdf)

PARTE III. APÉNDICES

APÉNDICE 1: MODELO DE PROGRESOS DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Este modelo puede servir de herramienta para evaluar el nivel de desarrollo de los SMHN y elaborar un plan de acción para mejorar la prestación de servicios.

		Sin desarrollo	Desarrollo iniciado		En desarrollo	Desarrollado	Avanzado
Elemento 1 de la estrategia: evaluación de las necesidades y decisiones de los usuarios		No se conocen los usuarios ni sus necesidades de productos o servicios.	<p>Se conocen los usuarios, pero no hay ningún proceso en el que participen los usuarios.</p> <p>Las necesidades de los usuarios relativas a la prestación de servicios no están bien determinadas.</p>		<p>Los usuarios pueden contactar con los SMHN y se registran sus observaciones.</p> <p>Existen algunos procedimientos oficiales para incorporar las observaciones recibidas en la elaboración de los servicios.</p> <p>Las necesidades de los usuarios se determinan con limitada documentación.</p>	<p>Los SMHN buscan aportaciones puntuales de los usuarios para facilitar el desarrollo de los servicios.</p> <p>Las necesidades se determinan en documentos convenidos con los clientes, pero no se actualizan periódicamente.</p>	<p>Se mantiene un diálogo continuo con los usuarios sobre sus necesidades y los servicios que reciben.</p> <p>Las necesidades se determinan en documentos convenidos con los clientes y se actualizan periódicamente utilizando las observaciones de los usuarios.</p>
<p>Las respuestas a las siguientes preguntas permitirán a los SMHN determinar si sus procesos actuales de prestación de servicios están en conformidad con el Modelo de progresos de la prestación de servicios.</p>				<p>Las respuestas a las siguientes preguntas permitirán a los SMHN determinar si sus procesos actuales de prestación de servicios están en conformidad con el Modelo de progresos de la prestación de servicios.</p>			
P1a	¿Quiénes utilizan los productos y servicios que proporcionan?	No se conocen los usuarios de los productos y servicios.	Se conocen algunos o todos los usuarios, pero esta información no se registra en un documento oficial.		Hay un memorando de entendimiento, acuerdo entre el proveedor y el cliente o acuerdo de nivel de servicio establecido con algunos usuarios, pero suele estar incompleto o sin actualizar y, por consiguiente, es poco probable que se utilice.	Hay un memorando de entendimiento, acuerdo entre el proveedor y el cliente o acuerdo de nivel de servicio establecido con cada usuario, pero no se evalúa ni se actualiza periódicamente.	Hay un memorando de entendimiento, acuerdo entre el proveedor y el cliente o acuerdo de nivel de servicio establecido con cada usuario, que se evalúa y se actualiza periódicamente, según sea necesario, para asegurarse de que contenga información actualizada.
P1b	¿Qué procesos tiene establecidos para contactar con sus usuarios?	No hay ningún proceso establecido para contactar con los usuarios.	<p>No se celebran contactos proactivos con los usuarios.</p> <p>Los usuarios pueden, de manera puntual, contactar con los SMHN, pero no se mantiene ningún registro oficial de esos contactos, y rara vez conducen a la adopción de alguna medida.</p>		Esporádicamente, se celebran contactos proactivos con los usuarios, que pueden ser en forma de encuestas o talleres para usuarios.	<p>Se utilizan los talleres que se celebran periódicamente y otros mecanismos similares para recabar observaciones de los usuarios sobre la forma en que podrían mejorarse los servicios.</p> <p>Se mantiene un registro de las observaciones de los usuarios y se toman medidas para mejorar la prestación de los servicios.</p>	<p>Se utilizan diversos mecanismos que son apropiados para la comunidad de usuarios.</p> <p>Se comunican los resultados a los usuarios.</p>
P1c	¿Cómo se ponen sus usuarios en contacto con usted?	No hay ningún mecanismo establecido para contactar con los usuarios.	Hay mecanismos establecidos para contactar con los usuarios, pero no son fiables. Por ejemplo, el deficiente acceso a Internet da lugar a que habitualmente haya mensajes de correo electrónico sin contestar.		Los usuarios pueden contactar con los SMHN utilizando diversos medios, entre ellos el correo electrónico, el teléfono y el servicio postal.	Se alienta a los usuarios a que contacten con los SMHN utilizando diversos medios. El contacto con los usuarios se gestiona de manera puntual.	El contacto con los usuarios lo gestiona una persona o un equipo designado a ese fin.

		Sin desarrollo	Desarrollo iniciado		En desarrollo	Desarrollado	Avanzado
Elemento 1 de la estrategia: evaluación de las necesidades y decisiones de los usuarios		No se conocen los usuarios ni sus necesidades de productos o servicios.	Se conocen los usuarios, pero no hay ningún proceso en el que participen los usuarios. Las necesidades de los usuarios relativas a la prestación de servicios no están bien determinadas.		Los usuarios pueden contactar con los SMHN y se registran sus observaciones. Existen algunos procedimientos oficiales para incorporar las observaciones recibidas en la elaboración de los servicios. Las necesidades de los usuarios se determinan con limitada documentación.	Los SMHN buscan aportaciones puntuales de los usuarios para facilitar el desarrollo de los servicios. Las necesidades se determinan en documentos convenidos con los clientes, pero no se actualizan periódicamente.	Se mantiene un diálogo continuo con los usuarios sobre sus necesidades y los servicios que reciben. Las necesidades se determinan en documentos convenidos con los clientes y se actualizan periódicamente utilizando las observaciones de los usuarios.
Las respuestas a las siguientes preguntas permitirán a los SMHN determinar si sus procesos actuales de prestación de servicios están en conformidad con el Modelo de progresos de la prestación de servicios.				Las respuestas a las siguientes preguntas permitirán a los SMHN determinar si sus procesos actuales de prestación de servicios están en conformidad con el Modelo de progresos de la prestación de servicios.			
P1d	¿Cómo se reúne y documenta la información sobre las necesidades de los usuarios para facilitar la creación de productos y servicios?	No se ha registrado ni documentado información relativa a las necesidades de los usuarios.	Aunque se entienden hasta cierto punto las necesidades de los usuarios, estas no aparecen descritas como necesidades de estas personas y se proporciona poca información detallada a este respecto.		Se ha registrado una breve sinopsis de las necesidades de los usuarios, pero la documentación es limitada.	Las necesidades están definidas en documentos convenidos con los clientes, pero no se actualizan periódicamente.	Las necesidades están definidas en documentos convenidos con los clientes y se actualizan periódicamente utilizando las observaciones de los usuarios.

		Sin desarrollo	Desarrollo iniciado		En desarrollo	Desarrollado	Avanzado
Elemento 2 de la Estrategia: vínculo entre desarrollo y prestación de servicios y necesidades del usuario		No existe un concepto de servicio; el producto sencillamente se suministra.	Los servicios no se adaptan a las necesidades cambiantes de los usuarios ni a las nuevas tecnologías. Se documentan los productos con información descriptiva limitada.		Los servicios van mejorando y cambiando en la medida en que la tecnología lo permita, pero el contacto con los usuarios es de carácter puntual. Los productos y servicios se documentan y la información se utiliza para informar a la dirección sobre los cambios.	Las observaciones de los usuarios se utilizan para informar a la dirección sobre las modificaciones y mejoras introducidas en los servicios. Los productos y servicios se documentan sistemáticamente. Se definen acuerdos sobre el nivel de prestación de servicios.	Se consulta a los usuarios para facilitar la creación de productos y servicios. El servicio definido en el acuerdo de nivel de servicio se conviene con el cliente sobre la base de las consultas realizadas.
Las respuestas a las siguientes preguntas permitirán a los SMHN determinar si sus procesos actuales de prestación de servicios están en conformidad con el Modelo de progresos de la prestación de servicios.					Las respuestas a las siguientes preguntas permitirán a los SMHN determinar si sus procesos actuales de prestación de servicios están en conformidad con el Modelo de progresos de la prestación de servicios.		
P2a	¿Qué documentación mantiene en la que se definan los productos y servicios que proporciona?	No hay ninguna documentación relacionada con productos o servicios.	Se ha registrado alguna información relacionada con un número reducido de productos y servicios en un documento, por ejemplo en un documento de instrucciones de trabajo o en un acuerdo de nivel de servicio, pero este documento no se actualiza periódicamente.		Se ha registrado alguna información relacionada con un número reducido de productos y servicios en un documento, por ejemplo en un documento de instrucciones de trabajo o en un acuerdo de nivel de servicio, que se actualiza periódicamente.	Hay un memorando de entendimiento, acuerdo entre el proveedor y el cliente o acuerdo de nivel de servicio establecido con cada usuario, pero no se evalúa ni se actualiza periódicamente.	Todos los productos y servicios se describen en documentos tales como documentos de instrucciones de trabajo o acuerdos sobre el nivel de prestación de servicios, que se actualizan periódicamente.
P2b	¿Cómo se mantiene informados a los usuarios cuando se cambian los productos y servicios?	No existe ningún mecanismo para informar a los usuarios cuando se cambian los productos y servicios.	Puntualmente se informa a algunos usuarios con antelación cuando se cambian los productos y servicios.		Se informa a todos los usuarios cuando se cambian los productos y servicios que reciben.	Se sigue un procedimiento formal para asegurar que los usuarios estén bien preparados ante cualquier cambio que se produzca en los productos y servicios que reciben.	Los usuarios participan en la identificación de nuevas necesidades y la introducción de cambios en los productos y servicios, y se tienen en cuenta las nuevas tecnologías cuando se planifican los cambios.
Elemento 3 de la Estrategia: evaluación y supervisión del desempeño y resultado de los servicios		No hay ninguna medida establecida para evaluar el cumplimiento, ya sea en términos de precisión o de prestación del servicio.	Hay algunas medidas establecidas para evaluar el estado de desarrollo. Se verifica la precisión y/o la prestación del servicio, pero no hay ningún proceso sistemático que utilice esta información para mejorar el servicio.		Aunque hay medidas de verificación de la precisión y/o la prestación de servicios, estas no tienen en cuenta las necesidades de los usuarios.	Las necesidades de los usuarios se utilizan como datos para las mediciones del cumplimiento. Las conclusiones se utilizan para determinar las esferas que pueden mejorarse. Con carácter puntual se adoptan medidas a posteriori.	Las mediciones del cumplimiento se basan en las necesidades de los usuarios, de las que se informa con regularidad y que son utilizadas sistemáticamente para fundamentar las decisiones sobre las mejoras que se vayan a realizar.
Las respuestas a las siguientes preguntas permitirán a los SMHN determinar si sus procesos actuales de prestación de servicios están en conformidad con el Modelo de progresos de la prestación de servicios.					Las respuestas a las siguientes preguntas permitirán a los SMHN determinar si sus procesos actuales de prestación de servicios están en conformidad con el Modelo de progresos de la prestación de servicios.		
P3a	¿Cómo verifica la precisión, calidad y eficacia de los productos y servicios que proporciona a los usuarios?	No hay medidas establecidas para evaluar la precisión, calidad o eficacia de los productos y servicios suministrados.	Se utilizan algunas medidas puntualmente para determinar la precisión y puntualidad de los productos y servicios.		Se utilizan algunas medidas con regularidad para verificar la precisión y calidad de la prestación de servicios. Algunas de estas medidas pueden basarse en las necesidades de los usuarios.	Se utilizan algunas medidas basadas en las necesidades de los usuarios para evaluar la precisión, calidad y eficacia de la prestación de servicios. Las medidas están definidas en el acuerdo de nivel de servicio.	Las medidas se revisan periódicamente para que reflejen los cambios que se hayan producido en las necesidades de los usuarios. El acuerdo de nivel de servicio se actualiza para adaptarlo a los cambios.

**Elemento 3 de la Estrategia:
evaluación y supervisión
del desempeño y resultado
de los servicios**

		Sin desarrollo	Desarrollo iniciado		En desarrollo	Desarrollado	Avanzado
		No hay ninguna medida establecida para evaluar el cumplimiento, ya sea en términos de precisión o de prestación del servicio.	Hay algunas medidas establecidas para evaluar el estado de desarrollo. Se verifica la precisión y/o la prestación del servicio, pero no hay ningún proceso sistemático que utilice esta información para mejorar el servicio.		Aunque hay medidas de verificación de la precisión y/o la prestación de servicios, estas no tienen en cuenta las necesidades de los usuarios.	Las necesidades de los usuarios se utilizan como datos para las mediciones del cumplimiento. Las conclusiones se utilizan para determinar las esferas que pueden mejorarse. Con carácter puntual se adoptan medidas a posteriori.	Las mediciones del cumplimiento se basan en las necesidades de los usuarios, de las que se informa con regularidad y que son utilizadas sistemáticamente para fundamentar las decisiones sobre las mejoras que se vayan a realizar.
Las respuestas a las siguientes preguntas permitirán a los SMHN determinar si sus procesos actuales de prestación de servicios están en conformidad con el Modelo de progresos de la prestación de servicios.				Las respuestas a las siguientes preguntas permitirán a los SMHN determinar si sus procesos actuales de prestación de servicios están en conformidad con el Modelo de progresos de la prestación de servicios.			
P3b	¿Cómo se utilizan los resultados de la verificación de la precisión, calidad y eficacia de la prestación de servicios para mejorar los productos y servicios que proporciona a sus usuarios?	No se dispone de resultados, ya que no hay medidas establecidas.	Con carácter puntual, o para fines internos, se registran algunos resultados, que pueden utilizarse para mejorar algunos de los productos y servicios suministrados.		Se registran periódicamente los resultados relacionados con algunos productos y servicios, y se realizan algunos análisis	Se analizan los resultados para detectar las esferas que pueden mejorarse. Puntualmente, se adoptan medidas a este respecto.	Se documentan las esferas que pueden mejorarse y se adoptan medidas periódicamente. Se elaboran planes y se supervisan periódicamente los progresos alcanzados en el cumplimiento de las metas establecidas.

**Elemento 4 de la Estrategia:
apoyo a la mejora de la
prestación de servicios**

		Sin desarrollo	Desarrollo iniciado		En desarrollo	Desarrollado	Avanzado
		No existe ningún concepto de los principios de la prestación de servicios.	Se ha introducido el concepto de la prestación de servicios y se ha realizado una evaluación de su actual estado de desarrollo.		Se ha creado un plan de acción para mejorar el actual nivel de prestación de servicios y se han identificado los recursos necesarios para aplicarlo.	Se está aplicando el plan de acción para mejorar la prestación de servicios, y se están supervisando los resultados.	Se examina periódicamente el estado de desarrollo de la prestación de servicios. El plan de acción evoluciona en respuesta al resultado de esos exámenes.
Las respuestas a las siguientes preguntas permitirán a los SMHN determinar si sus procesos actuales de prestación de servicios están en conformidad con el Modelo de progresos de la prestación de servicios.				Las respuestas a las siguientes preguntas permitirán a los SMHN determinar si sus procesos actuales de prestación de servicios están en conformidad con el Modelo de progresos de la prestación de servicios.			
P4a	¿Ha documentado sus procesos de prestación de servicios?	No hay ningún documento en el que se describan los procesos de prestación de servicios.	Hay algunos documentos en los que se describen los procesos de prestación de servicios, pero no adoptan el formato de un sistema de gestión de la calidad.		Hay un sistema de gestión de la calidad para la mayoría de los procesos de prestación de servicios y, con carácter puntual, se supervisa su cumplimiento.	Hay un sistema de gestión de la calidad para todos los procesos de prestación de servicios y se supervisa su cumplimiento. Se adoptan algunas medidas para mejorar los procesos.	Hay un sistema de gestión de la calidad y se están constantemente mejorando los procesos de prestación de servicios teniendo en cuenta las observaciones de los miembros del personal, los clientes y los usuarios.
P4b	¿Cómo utiliza los avances de la ciencia y la tecnología para mejorar la prestación de servicios?	No se examinan los avances de la ciencia y la tecnología.	Aunque se conocen algunos avances de la ciencia y la tecnología, no se ha establecido ningún plan para utilizarlos.		Se conocen los avances de la ciencia y la tecnología y hay algunos planes establecidos para utilizarlos.	Los planes se actualizan periódicamente para beneficiarse de los avances de la ciencia y la tecnología.	Los avances de la ciencia y la tecnología ya se incluyen en el proceso de prestación de servicios y hay planes establecidos para aprovecharlos.
P4c	¿Cómo comunica a sus clientes y usuarios los cambios que incorpora a su proceso de prestación de servicios?	No se comunican los cambios a los clientes o usuarios.	Se comunican algunos cambios, pero solo a veces se tienen en cuenta los efectos que representan para los clientes o usuarios.		Todos los cambios que se introducen en la prestación de servicios se comunican a los clientes o usuarios, según proceda.	Se sigue un procedimiento formal de comunicación para asegurar que los clientes y usuarios estén bien preparados ante cualquier cambio que se produzca en la prestación de servicios.	Los clientes y usuarios contribuyen de manera regular al mejoramiento de la prestación de servicios y a la posterior comunicación de los cambios.

		Sin desarrollo	Desarrollo iniciado		En desarrollo	Desarrollado	Avanzado
Elemento 5 de la Estrategia: desarrollo de las aptitudes necesarias para apoyar la prestación de servicios		No hay ningún concepto o comunicación de los principios de la prestación de servicios.	Aunque no se realiza ninguna actividad formal de capacitación en materia de prestación de servicios, se comunican, de manera informal, los principios de la prestación de servicios.		<p>La mayor parte de los Miembros de los SMHN es consciente de la importancia de la prestación de servicios.</p> <p>Se imparten algunas actividades formales de capacitación.</p>	<p>Todos los miembros del personal son plenamente conscientes de la importancia de la prestación de servicios.</p> <p>Se imparte capacitación formal. Hay un procedimiento especial mediante el cual el personal pueda aportar ideas para mejorar la prestación de servicios.</p>	<p>Hay una cultura de realizar la prestación de servicios de la mejor manera posible.</p> <p>Periódicamente se incorporan ideas innovadoras en el proceso continuo de de mejoramiento de la prestación de servicios.</p>
Las respuestas a las siguientes preguntas permitirán a los SMHN determinar si sus procesos actuales de prestación de servicios están en conformidad con el Modelo de progresos de la prestación de servicios.				Las respuestas a las siguientes preguntas permitirán a los SMHN determinar si sus procesos actuales de prestación de servicios están en conformidad con el Modelo de progresos de la prestación de servicios.			
P5a	¿Quién es el campeón de la prestación de servicios en su Servicio Meteorológico o Hidrometeorológico Nacional (SMN)?	No hay ningún campeón de la prestación de servicios en el SMN.	Aunque se ha iniciado el proceso para designar a un campeón de la prestación de servicios, este proceso todavía no se ha completado.		Se ha designado a un campeón de la prestación de servicios, pero no cuenta con el apoyo de todos los niveles del SMN necesario para introducir mejoras en la prestación de servicios.	Se ha designado a un campeón de la prestación de servicios, pero no cuenta con todos los recursos necesarios para introducir mejoras en la prestación de servicios.	Se ha proporcionado la capacitación, los recursos y el mandato necesarios para introducir mejoras en la prestación de servicios a un campeón de prestación de la servicios designado entre el personal directivo.
P5b	¿Qué mecanismos hay establecidos para que su personal pueda formarse en los principios de la prestación de servicios?	No hay ningún mecanismo establecido.	Hay una comunicación informal acerca de los principios de la prestación de servicios entre el personal y la dirección.		<p>Periódicamente se realizan actividades tales como talleres de capacitación para todo el personal y la dirección.</p> <p>Se utiliza el material disponible sobre el tema.</p>	Se realizan actividades periódicas de comunicación y capacitación, basadas en el material disponible, para todo el personal y la dirección.	Se proporciona a todo el personal capacitación continua en materia de prestación de servicios y se mantiene una comunicación periódica sobre esta materia entre todos los niveles del personal y la dirección.
P5c	¿Qué mecanismos hay establecidos para documentar las funciones del personal y sus necesidades individuales de formación?	Ningún miembro del personal tiene un documento en el que se describa su puesto de trabajo ni tampoco tiene un plan de formación.	La mayor parte del personal tiene un documento en el que aparece una descripción completa de su puesto de trabajo, pero no hay ninguna correlación entre las dos.		Todos los miembros del personal tienen un documento en el que se describe su puesto de trabajo que es coherente y consistente en todo el SMN.	<p>Se evalúa al personal teniendo en cuenta los documentos de descripción de los puestos de trabajo y se identifican esferas en las que se puede mejorar.</p> <p>Se elaboran planes individuales de formación basados en las necesidades de desarrollo.</p>	<p>Se examinan los planes de formación para identificar las necesidades de formación de los SMHN.</p> <p>Se imparte formación utilizando diversos métodos.</p>
P5d	¿Cómo consigue que el personal participe en el mejoramiento de la prestación de servicios?	No hay ningún mecanismo establecido para que el personal aporte sugerencias sobre la forma de mejorar la prestación de servicios.	Hay un procedimiento informal para las sugerencias del personal, pero rara vez se utiliza.		Hay un procedimiento informal para las sugerencias del personal. Puntualmente se ponen en práctica algunas de ellas.	Se promueven y, si procede, se ponen en práctica las sugerencias del personal. Las mejoras introducidas en la prestación de servicios se comunican internamente.	Las sugerencias del personal se tienen en cuenta a alto nivel y, si procede, se ponen en práctica. Se proporciona al personal observaciones sobre los efectos de sus sugerencias.
Elemento 6 de la Estrategia: intercambio de mejores prácticas y conocimientos		Intercambio de mejores prácticas y conocimientos.			Intercambio de mejores prácticas y conocimientos.		
		Se alienta a los SMHN a que intercambien mejores prácticas en la prestación de servicios mediante actividades formales de capacitación, mecanismos de hermanamiento, actividades de asesoramiento guiado y otros métodos.			Se alienta a los SMHN a que intercambien mejores prácticas en la prestación de servicios mediante actividades formales de capacitación, mecanismos de hermanamiento, actividades de asesoramiento guiado y otros métodos.		

APÉNDICE 2: MEDIDAS RELATIVAS A LOS ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA

Pueden adoptarse medidas relacionadas con respecto a cada uno de los seis elementos de la Estrategia para mejorar los niveles de prestación de servicios, lo que permitirá al proveedor de servicios avanzar hacia niveles del Modelo de progresos de la prestación de servicios superiores al que tienen actualmente. Algunas de estas medidas se describen en los párrafos siguientes, proporcionándose información más detallada en el Modelo de progresos.

Elemento 1 de la Estrategia – evaluación de las necesidades y decisiones de los usuarios

Como primera medida del proceso de prestación de servicios, es esencial conocer quiénes son los usuarios de los productos o servicios meteorológicos e hidrológicos y comprender sus procesos de planificación y toma de decisiones con respecto a esos productos y servicios. Que se pueda llegar a conocer a los usuarios es una meta que dependerá mucho de los tipos de usuarios de que se trate, ya que para cada uno de esos tipos tendrán que aplicarse métodos diferentes. Los medios de comunicación, los organismos de asistencia en casos de desastre y las organizaciones humanitarias pueden definirse como usuarios de servicios y también como asociados de los SMHN en la prestación de servicios a otros usuarios finales e instancias decisorias. Ciertos sectores socioeconómicos, como la agricultura, la salud, la energía, el transporte y el turismo, forman un grupo diferente de usuarios que pueden proporcionar los servicios y productos de los SMHN a otros usuarios o clientes, ya sea como bien público o como parte de un acuerdo comercial. El grupo de usuarios más diverso es el público. Así pues, las encuestas son el método más apropiado para recabar información sobre las necesidades del público. Aunque las encuestas también se pueden utilizar inicialmente para recabar información sobre otros grupos de usuarios, puede que sea conveniente realizar después talleres más orientados a temas específicos o entrevistas individuales con las personas de esos grupos. Una vez que se haya identificado a los diferentes tipos de usuarios, debe mantenerse un diálogo abierto y sincero con ellos para que pueda haber un claro entendimiento sobre sus necesidades de productos y servicios meteorológicos e hidrológicos, la capacidad de los SMHN para suministrarlos, los medios que se utilizan para su suministro, la manera en que se utilizarán los servicios, los costos (si procede), etc. Con respecto a cada nivel del Modelo de progresos de la prestación de servicios, el Plan de aplicación de la Estrategia definirá claramente el servicio que se proporcionará, así como la manera de hacerlo y el modo en que se supervisará. En el caso de los grupos de usuarios bien definidos y bien estructurados, es esencial que se elabore un memorando de entendimiento,^{17,18} acuerdo entre el proveedor y el cliente^{17,18} acuerdo entre el proveedor y el cliente.^{17,18} Las reuniones periódicas con los usuarios son fundamentales para garantizar que se resuelvan los problemas y que se entiendan las capacidades y las necesidades cambiantes. Cuando los servicios adoptan claramente la forma de un bien público, no se pueden concertar a nivel individual acuerdos formales de esas características con los usuarios o clientes. Sin embargo, en algunos países, las necesidades del público pueden estar representadas por una organización o un órgano representativo. En caso de que este no sea el caso, deberían utilizarse diferentes medios, como las encuestas periódicas y las observaciones difundidas por la web, y los medios de comunicación social para recabar información sobre las necesidades del público,

¹⁷ Véase el glosario para la definición (apéndice 3)

¹⁸ Véase la carpeta de información de documentos y plantillas (apéndice 4)

su grado de satisfacción con los servicios y las esferas en que se necesiten adoptar medidas para mejorar la prestación de servicios.

Elemento 2 de la Estrategia – Vínculo entre desarrollo y prestación de servicios y necesidades del usuario

Los usuarios deberían poder ver que un servicio se ha creado y se le ha suministrado teniendo en cuenta sus necesidades particulares, en lugar de ver cómo se le proporciona un producto genérico u otro que se haya creado para otra finalidad. Es importante que los usuarios y clientes sean plenamente conscientes de las capacidades de los SMHN para evitar todo tipo de expectativas irreales sobre qué productos y servicios pueden suministrarse. Hay varios documentos que pueden utilizarse para ayudar a poner en práctica este elemento. Por ejemplo, un catálogo de productos¹⁸ definirá la diversidad de datos, productos y servicios que suministran los SMHN y puede utilizarse un documento de descripción de los procesos^{17,18} para garantizar que un servicio determinado se adecúa al proceso seguido por los SMHN para apoyar la prestación de servicios. Un documento de instrucciones de trabajo^{17,18} asegurará que todos los que participan en la elaboración del producto o servicio sean conscientes de lo que es realmente necesario para garantizar que el producto o servicio sea coherente y emblemático. Además, debería hacerse una evaluación de los riesgos para garantizar que se puedan identificar y gestionar adecuadamente los riesgos asociados a la elaboración y prestación de servicios fiables y de alta calidad.

Elemento 3 de la Estrategia – Evaluación y supervisión del desempeño y resultados de los servicios

Los SMHN tiene que supervisar varios indicadores de medida relacionados con los servicios que proporcionan, entre los que cabe mencionar: la precisión, la puntualidad, las respuestas a las cuestiones planteadas por los usuarios y la satisfacción de los usuarios y clientes. Sin embargo, es importante que los usuarios y clientes decidan qué indicadores de medida les interesan y que se faciliten informes periódicos sobre el cumplimiento de todo el proceso, desde el principio hasta el final, de prestación de los servicios. Estos indicadores de medida desempeñan un papel importante en la identificación de esferas que pueden mejorar el producto o el servicio. Para que este elemento de la Estrategia pueda realizarse con eficacia se necesitarán varios formularios y documentos, como un registro de información de los usuarios¹⁹ para hacer un seguimiento de sus observaciones, un documento de seguimiento de medidas¹⁹ para garantizar la aplicación de las medidas convenidas y otros documentos que se utilizan para definir estadísticas de verificación e informar sobre ellas. Las descripciones de estos documentos, así como las plantillas que utiliza el personal como referencia, figuran en el apéndice 4.

Elemento 4 de la Estrategia – apoyo a la mejora de la prestación de servicios

Las necesidades de los usuarios evolucionan y las capacidades de los SMHN cambiarán a medida que se vayan adecuando a los avances científicos y vaya avanzando la tecnología. El diálogo constante con los usuarios, que ya se requirió en el elemento 1 de la Estrategia, asegurará que

¹⁹ Véase la carpeta de información de documentos y plantillas (apéndice 4)

APÉNDICE 3: GLOSARIO

Algunas de las definiciones que figuran a continuación se basan en las normas de la Biblioteca de Infraestructura de la Tecnología de la Información sobre la gestión de servicios relacionados con la tecnología de la información, y hay otras definiciones que se han añadido que no se basan en esas normas. Puede consultarse más información sobre estas normas en: <http://www.ital-officialsite.com>.

Precisión	El grado en que un parámetro de predicción coincide con el valor observado (por ejemplo, en 9 de cada 10 días, la temperatura máxima que se había pronosticado al mediodía de los días anteriores a los días de observación se encontraba dentro de los márgenes convenidos como objetivos para la diferencia entre la temperatura máxima prevista a mediodía del día anterior y la temperatura máxima alcanzada el día de observación, lo que da una medición de la precisión de $9/10 * 100 = 90\%$).
Organización colaboradora/ asociado	Una organización o entidad (como una universidad, un centro no gubernamental especializado o un organismo gubernamental competente) de un Miembro de la OMM que proporciona a los SMHN, o directamente a los usuarios, información complementaria o adicional relacionada con el tiempo, el clima, el agua o el medio ambiente conforme a unos términos y condiciones que se han establecido de mutuo acuerdo.
Servicio comercial	Un producto o servicio suministrado a un cliente que haya pagado por él. Normalmente, el precio del producto o servicio viene determinado por los costos de producción más un margen de beneficio.
Cumplimiento	La adhesión a las normas, reglamentaciones y demás requisitos.
Componente	Una parte de un producto, por ejemplo en forma de gráfico, dato o texto.
Coordinador	Una organización o entidad que facilita o coordina el suministro de productos y servicios. Con respecto a esta Estrategia, la Secretaría de la OMM desempeña esta función. En estrecha colaboración con los Miembros, la Secretaría fija las normas para los productos relacionados con el tiempo, el clima, el agua y el medio ambiente y para los servicios de apoyo correspondientes, entre los que se incluyen observaciones, controles de calidad de la información y servicios de telecomunicaciones. Los datos que sirven de apoyo a los productos meteorológicos y conexos tienen que coordinarse y validarse a nivel internacional para garantizar que satisfacen las necesidades de los centros de elaboración de productos. Los sistemas de comunicación que mueven datos y productos a escala mundial se coordinan a través de la Secretaría, la cual puede también coordinar la evaluación y la verificación objetiva de los productos que hayan sido creados por un país y utilizados por otros y compartir los resultados para que la calidad de los productos mejore para todos.
Cliente	La persona u organización que paga por los productos y servicios y acuerda con el proveedor las especificaciones de su suministro mediante un acuerdo entre el proveedor y el cliente o un acuerdo de nivel de servicio. El cliente puede ser o no el usuario.

se conozcan estos cambios y que se proporcionen a los usuarios los beneficios de las mejoras introducidas. El memorando de entendimiento, acuerdo entre el proveedor y el cliente o acuerdo de nivel de servicio no son documentos estáticos, pero deberían revisarse y actualizarse a medida que las necesidades de los usuarios vayan evolucionando, y deberían contar con la aprobación de los usuarios y clientes. Al apoyar el mejoramiento de la prestación de servicios, los SMHN también aumentarán su prestigio y reputación, lo que contribuirá a apoyar su función de órgano autorizado para la prestación de servicios meteorológicos e hidrológicos, con especial énfasis en los servicios considerados como un bien público. Puede utilizarse la plantilla de descripción de los procesos para mostrar la forma de integrar el elemento 4 de la Estrategia en todo el proceso de prestación de servicios de los SMHN.

Elemento 5 de la Estrategia – desarrollo de las aptitudes necesarias para apoyar la prestación de servicios

Puede que para aplicar la Estrategia se necesiten aptitudes nuevas o mejoradas para comunicarse e interactuar eficazmente con los usuarios y clientes. Aunque los conocimientos técnicos y las capacidades técnicas son necesarios para elaborar productos y servicios, también se necesitan otras aptitudes, por ejemplo en los ámbitos de la comunicación, la presentación, las consultas con los usuarios y clientes, y el análisis de sus necesidades, que tal vez no se encuentren dentro de los ámbitos tradicionales de competencia del personal de los SMHN. Estas nuevas aptitudes deberían estar claramente definidas como competencias necesarias en los documentos descriptivos de los puestos de trabajo¹⁹ del personal que trabaja en la esfera de la prestación de servicios. En el Programa de Servicios Meteorológicos para el Público de la OMM se señalan los requisitos relativos a las competencias que tiene que cumplir el personal de los SMHN que trabaja en la creación y el suministro de productos y servicios.²⁰ Debería utilizarse un análisis de las deficiencias existentes en materia de competencias para identificar las esferas que precisen de una mayor capacitación, lo cual debería conducir a la elaboración de módulos normalizados de capacitación para asegurar que todos los miembros del personal tengan la oportunidad de aprender y desarrollar estas aptitudes.

Elemento 6 de la Estrategia – intercambio de mejores prácticas y conocimientos

La OMM ha hecho una excelente labor en el pasado para asegurar el intercambio de mejores prácticas y conocimientos entre los SMHN y es fundamental que esta labor continúe. Se alienta encarecidamente a que se establezcan acuerdos de hermanamiento y de asesoramiento guiado entre los SMHN de países desarrollados y los SMHN de países menos adelantados como medio de promover el intercambio de experiencias, conocimientos técnicos, modelos de mejores prácticas y orientaciones, lo que conduciría a un mejoramiento de la prestación de servicios. La Secretaría puede facilitar la concertación de esos acuerdos.

²⁰ Decimoquinta reunión de la Comisión de Sistemas Básicos de la OMM, 2012 (CBS-15/Doc 4.5.1(1)). (<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=d21vLmludHxjYnMtMTV8Z3g6MTIiOTRiYzYzM2YzAwMmM0Nw>)

Acuerdo entre el proveedor y el cliente	Un documento en el que se definen los servicios o productos que una parte ha de suministrar a la otra. Es muy similar a un contrato y lo utilizan habitualmente diferentes partes del gobierno.
Eficacia	El grado en que el servicio o producto beneficia al usuario. Esta medición trata de evaluar las medidas adoptadas por los usuarios como resultado del servicio que han recibido y, por consiguiente, los beneficios tangibles de ese servicio o producto.
Adecuado para la consecución de un fin determinado	El producto o servicio debería: ser adecuado para la consecución del fin previsto; ser el resultado de la colaboración y el diálogo entre los usuarios, los proveedores, los suministradores y los asociados; y demostrar que se ha alcanzado un acuerdo claro, ya sea implícita o explícitamente, entre todos los interesados. Para que un servicio sea claramente adecuado para la consecución de un fin determinado deberían tenerse en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> • las necesidades actuales y cambiantes de los usuarios; • las capacidades de los proveedores, incluidas sus fortalezas y limitaciones; • los servicios que se prestarán y la manera en que se hará; • la forma en que se utilizarán los servicios; • las expectativas de resultados aceptables y de un nivel de cumplimiento de los servicios por parte de los proveedores aceptable; • la esperanza de costos o niveles de esfuerzos aceptables; y • los riesgos inherentes a la aplicación de la información en los procesos de adopción de decisiones.
Memorando de entendimiento	Un documento que se utiliza cuando no se puede establecer un acuerdo contractual formal y que describe las responsabilidades de cada una de las diferentes partes en relación con un servicio determinado.
SHN	Servicio Hidrológico Nacional.
SMHN	Servicios Meteorológicos Nacionales (SMN) y Servicios Hidrológicos Nacionales (SHN) (siempre se utilizan en plural).
SMN	Servicio Meteorológico o Hidrometeorológico Nacional.
Indicador del cumplimiento de entrega a tiempo y completa	Un indicador de medida del cumplimiento de la prestación en una cadena de suministro en la que se tiene en cuenta el punto de vista del cliente. Mide la frecuencia con la que el cliente obtiene lo que quiere en el momento que lo desee.
Acuerdo a nivel operativo	Un acuerdo entre proveedores, suministradores y asociados en el que se establece detalladamente la forma en que se proporcionará un servicio o un grupo de servicios.

Documento de descripción de los procesos	Un documento que forma parte del procedimiento de documentación del sistema de gestión de la calidad. En el contexto de la Estrategia, este documento describe el proceso de prestación de servicios dentro de un SMN.
Producto	Información básica, como observaciones y conjuntos de datos o información procedentes de un análisis o proceso de predicción, respecto de la cual el usuario basará sus decisiones.
Unidad de Producción	El grupo encargado de elaborar los productos suministrados como parte del servicio.
Proveedores	Las personas o entidades que elaboran o adquieren información o productos relacionados con el tiempo, el clima, el agua o el medio ambiente que después suministran con arreglo a las necesidades de los usuarios. Entre los proveedores pueden incluirse SMHN, asociados, otros organismos competentes y personas y entidades del sector privado.
Calidad	Una medida que indica hasta qué punto un conjunto de características intrínsecas de un producto o servicio satisfacen las necesidades del cliente.
Servicio	El producto suministrado y las actividades relacionadas con las personas, los procesos y la tecnología de información que se necesitan para su suministro, o una actividad realizada (asesoramiento, interpretación, etc.) para que satisfaga las necesidades del usuario o para que pueda ser utilizada por él.
Prestación de servicios	Un proceso continuo para la elaboración y prestación de servicios orientados a los usuarios, definido en términos de participación de los usuarios, diseño y elaboración de servicios, y evaluación y mejoramiento de la prestación.
Campeón de la prestación de servicios	Un miembro del personal directivo que se encarga de introducir mejoras en la prestación de servicios. Esta persona precisará del apoyo de la alta dirección y necesitará una capacitación adecuada y recursos suficientes para introducir y mantener esas mejoras.
Acuerdo de nivel de servicio	Un documento no técnico, convenido entre el proveedor de un producto o servicio y el cliente, en el que se define exactamente lo que se requiere de ambas partes.
Prioridad de servicio	El nivel de prioridad puede definirse de varias maneras, pero tradicionalmente se divide en alto, medio y bajo. Como ejemplo de alta prioridad cabe citar, entre otros, los productos que se utilizan para minimizar los riesgos para la vida de las personas o que puedan dañarles gravemente.

APÉNDICE 4: CARPETA DE INFORMACIÓN DE DOCUMENTOS Y PLANTILLAS

En este cuadro se proporciona una lista, con una breve descripción, de los documentos y plantillas a que se hace referencia en el Plan de aplicación y una indicación sobre el elemento de la Estrategia al que prestan apoyo.

Los propios documentos y plantillas figuran en este apéndice en el orden en que aparecen en este cuadro.

Grupo de apoyo técnico	<p>El Grupo de apoyo técnico se encarga de garantizar que el equipo, por ejemplo las redes de tecnología de la información y las comunicaciones necesarias para apoyar la prestación de servicios, está disponible de conformidad con lo establecido en el acuerdo de nivel de servicio.</p> <p>Puede haber diferentes niveles de apoyo, entre los que figuran los siguientes:</p> <p>apoyo de primera línea: apoyo inicial y primera toma de contacto con los usuarios;</p> <p>apoyo de segunda línea: apoyo técnico más a fondo para ayudar a resolver problemas que no pueden resolverse con el apoyo de primera línea; y</p> <p>apoyo de tercera línea: asistencia de expertos que conlleva un análisis más a fondo para resolver problemas que no pueden resolverse con los apoyos de primera y segunda líneas.</p>
Puntualidad	<p>Una medida de la capacidad para suministrar el producto dentro del plazo de tiempo convenido con el cliente en el acuerdo de nivel de servicio. Esta medida debería tener en cuenta el tiempo que transcurre desde que el producto está en manos del proveedor hasta que este lo suministra al usuario. No es razonable esperar que el proveedor sea responsable de todos los fallos que se produzcan en la infraestructura necesaria para el suministro del producto que no sean responsabilidad de los SMHN.</p>
Usuario	<p>La persona, la organización o el intermediario que recibe el producto o servicio y basa sus decisiones en él. Con respecto a los servicios meteorológicos para el público, lo ideal sería que los miembros del público tuvieran sus necesidades atendidas por una organización u órgano representativo, pero esto en realidad solo suele hacerse de manera muy puntual, según se desprende de la información obtenida mediante diferentes métodos de reunión de información, como encuestas o grupos de debate, que conllevan poco contacto directo con los miembros individuales del público.</p>
Plantilla de instrucciones de trabajo	<p>Un documento, que se proporciona a la persona que elabora el producto o servicio, en el que se define exactamente qué es lo que necesita el usuario (véase la plantilla G) que figura en el apéndice 4).</p>

	Documento/Plantilla	Descripción	Relacionado con el elemento de la Estrategia:
A)	Memorando de entendimiento	Acuerdo que suele utilizarse cuando las partes no quieren un compromiso legal o cuando no pueden concertar un acuerdo jurídicamente vinculante.	1
B)	Acuerdo entre el cliente y el proveedor	Documento formal que suelen utilizar los SMN y los clientes gubernamentales, normalmente a nivel de departamento, en el que se define la relación entre las dos partes. Un acuerdo entre el cliente y el proveedor es similar en estructura a un contrato o un memorando de entendimiento. Sin embargo, un acuerdo entre el cliente y el proveedor está más orientado al cliente y su apariencia es más "contractual" en el lenguaje que utiliza. Hay que tener en cuenta que los organismos oficiales no pueden normalmente acordar contratos con otros organismos gubernamentales, pero ni los memorandos de entendimiento ni tampoco los acuerdos entre los clientes y los proveedores son contratos en un sentido estrictamente jurídico.	1
C)	Acuerdo de nivel de servicio	Documento no técnico, acordado entre el proveedor de un producto o servicio y el cliente, en el que se define exactamente lo que se requiere de ambas partes.	1

D)	Registro de observaciones	Documento utilizado para registrar las observaciones de los usuarios o clientes sobre los productos y servicios suministrados. Este documento también debería utilizarse para ayudar a determinar cualquier medida que se adopte en respuesta a las observaciones.	1
E)	Plantilla de seguimiento de medidas	Documento para hacer un seguimiento de las medidas adoptadas basadas en las observaciones de los usuarios, clientes y miembros del personal sobre las formas de mejorar la prestación de servicios.	1
F)	Catálogo de productos	Documento que se utiliza para registrar los productos (y servicios) suministrados a los usuarios y que sirve de referencia para otros documentos conexos, como los acuerdos de nivel de servicio. El catálogo de productos garantiza la visibilidad del conjunto total de productos y servicios suministrados.	2
G)	Plantilla de instrucciones de trabajo	Documento que se utiliza para describir detalladamente la manera en que se elabora un producto determinado, las plantillas para el producto y los aportes y datos utilizados para generar el producto con el fin de asegurar la coherencia del producto. El documento también debería incluir cualquier meta que fuese relevante, como los plazos de entrega.	2
H)	Planilla de datos para el informe sobre los servicios	Documento utilizado para garantizar una recopilación coherente de datos a fin de que sirva de apoyo al informe sobre los servicios.	3

I)	Plantilla de informe sobre los servicios	Plantilla para informar sobre el cumplimiento de la prestación de servicios, la puntualidad, el cumplimiento de la descripción del producto y el logro del objetivo de precisión.	3
J)	Ejemplo de lista de verificación del cumplimiento de la prestación de servicios	Ejemplo de una lista de verificación del cumplimiento, que se puede utilizar para evaluar el cumplimiento de la prestación de servicios; en este documento se muestra cómo puede verificarse el cumplimiento con respecto a la descripción de un producto.	3
K)	Plan de acción para la prestación de servicios	Documento que se crea tras haberse evaluado el nivel de prestación de servicios utilizando el Modelo de progresos de la prestación de servicios. El plan de acción define las actividades que se van a realizar a corto, medio y largo plazo, determina quién realizará esas actividades y establece los objetivos intermedios con fechas.	4
L)	Plantilla de descripción de los procesos	Plantilla utilizada como parte del sistema de gestión de la calidad para describir los procesos seguidos en apoyo de la prestación de servicios.	4
M)	Plantilla de descripción de los puestos de trabajo	Documento que se utiliza para describir las actividades que se realizan como parte de las funciones de un trabajo individual o de equipo y las aptitudes, cualificaciones o experiencia necesarias para realizar el trabajo.	5

DOCUMENTO/PLANTILLA (A)

MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO

entre

[introduzca el nombre]

y

[introduzca el nombre]

EL PRESENTE MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO, de fecha ____ de _____ de [20]

CONCLUIDO ENTRE

A. LOS PARTICIPANTES:

1) [introduzca el nombre]

2) [introduzca el nombre]

B. ANTECEDENTES

a) Se reconoce a [Nombre del Servicio Meteorológico o Hidrometeorológico Nacional (SMS)] como el SMN encargado de facilitar a toda la comunidad de [introduzca el nombre del país] información esencial relacionada con el tiempo, el clima, el agua y el medio ambiente.

b) [Nombre del usuario participante/representante del usuario] tiene necesidad de servicios meteorológicos y climatológicos.

c) Los participantes desean concertar un memorando de entendimiento para documentar los entendimientos alcanzados en la prestación de los servicios meteorológicos y climatológicos.

1. TÉRMINOS DEFINIDOS E INTERPRETACIÓN

Las definiciones y normas de interpretación de este párrafo se aplican solo a este memorando de entendimiento.

Derechos de propiedad intelectual	Derechos de propiedad intelectual de todo tipo, independientemente de la forma o el medio utilizado para su registro, con inclusión de todas las patentes, los derechos sobre las invenciones, los derechos de autor y derechos conexos, los derechos morales, las marcas de comercio y marcas de servicio, los nombres comerciales y los nombres de dominio, los derechos de presentación, los derechos al prestigio o los derechos para demandar por usurpación de derechos o competencia desleal, los derechos de diseño, los derechos de programas informáticos, los derechos de bases de datos, los derechos de información clasificada (incluidos los conocimientos técnicos y secretos comerciales) y cualesquiera otros derechos que por su naturaleza se encuadren dentro de los derechos de propiedad intelectual, estén o no registrados, y con inclusión también de todas las solicitudes (o derechos sobre ellas) para la renovación o ampliación de esos derechos, y todos los derechos similares o equivalentes o formas de protección que subsistan, en la actualidad o en el futuro, en cualquier parte del mundo, junto con todos los derechos de acción relacionados con la violación de cualquiera de los derechos anteriores.
Memorando	El presente memorando de entendimiento y todas las variaciones que se hagan en el futuro a este memorando si así lo acuerdan los participantes.
Servicios	Los servicios que [introduzca el nombre] suministrará a [introduzca el nombre] y que se establecen en el anexo A del presente memorando de entendimiento.

2. DURACIÓN

El presente memorando de entendimiento entrará en vigor cuando lo firmen ambos participantes, y continuará hasta su finalización de conformidad con lo estipulado en el párrafo 10.

3. FINALIDAD Y ALCANCE

3.1 La finalidad de este memorando de entendimiento es establecer los acuerdos relacionados con los servicios a los que hayan llegado los participantes.

3.2 El alcance de este memorando de entendimiento se limita únicamente a los servicios y no abarca otras actividades que realicen los participantes.

4. COMPROMISOS DEL [INTRODUZCA EL NOMBRE DEL PARTICIPANTE QUE SUMINISTRA LOS SERVICIOS]

[Introduzca el nombre del participante] realizará los servicios descritos en el anexo A.

5. COMPROMISOS DEL [INTRODUZCA EL NOMBRE DEL SEGUNDO PARTICIPANTE]

[Introduzca el nombre del participante]:

- a) pagará los cargos por los servicios de la forma establecida en el párrafo 7;
- b) responderá a cualquier petición razonable que formule [introduzca el nombre del participante que suministra los servicios] en relación con la prestación de los servicios.

6. CUMPLIMIENTO DE LOS SERVICIOS

6.1 Los participantes constituirán un [introduzca el nombre del órgano] integrado por [indique el número de representantes y sus nombres].

6.2 [introduzca el nombre del órgano] se encargará de supervisar el cumplimiento de los servicios.

7. ASUNTOS FINANCIEROS

7.1 Los cargos por los servicios son [XX].

7.2 El pago deberá realizarse dentro de los [XX] días siguientes a la recepción de una factura debidamente cumplimentada.

[Introduzca aquí cualesquiera otras disposiciones financieras.]

8. DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL

8.1 El presente memorando de entendimiento no afecta a la propiedad ni al control de los derechos de propiedad intelectual de un participante que existieran antes de la firma de este memorando. No se concede ni queda implícita ninguna licencia de uso de ningún derecho de propiedad intelectual a menos que se indique explícitamente lo contrario en el presente memorando.

8.2 Cada participante concederá al otro participante una licencia para utilizar sus derechos de propiedad intelectual preexistentes cuando sea necesario para los fines del cumplimiento de los servicios.

8.3 Por la presente, [nombre del participante que suministra los servicios] otorga a [nombre del participante que recibe los servicios] una licencia no exclusiva y libre de regalías para utilizar [añada la descripción] para los fines de [indique la finalidad].

[Introduzca aquí cualesquiera otras disposiciones relativas a los derechos de propiedad intelectual.]

9. CONFIDENCIALIDAD

9.1 Cada participante tratará como confidencial toda la información considerada como tal y no divulgará esa información a ninguna persona (excepto a sus propios empleados, su gobierno (incluido el Parlamento) o los órganos de auditoría que precisen de esa información) sin el previo consentimiento por escrito del otro participante. Lo dispuesto en el presente párrafo no se aplica a la información que, de manera legítima, estuviera en posesión de un participante antes del establecimiento del presente memorando de entendimiento, o que ya fuera de conocimiento público o pasara a serlo en una fecha futura (salvo que esto se debiera a un incumplimiento de las disposiciones del presente párrafo) o que fuera trivial u obvia. Cada participante se asegurará de que sus empleados conozcan y cumplan las disposiciones del presente párrafo.

10. FINALIZACIÓN

10.1 Los participantes podrán de mutuo acuerdo dar por finalizado el presente memorando de entendimiento sujeto a la aprobación de [introduzca el nombre del órgano indicado en el párrafo 6].

10.2 [Nombre del participante que recibe los servicios] podrá dar por finalizado este memorando de entendimiento notificándolo por escrito con 30 días de antelación si, de manera reiterada, [nombre del participante que proporciona los servicios] no cumple los servicios de acuerdo con la descripción que figura en el anexo A.

11. REVISIÓN DEL MEMORANDO DE ENTENDIMIENTO

11.1 El presente memorando de entendimiento se revisará cada [XX] años, comenzando, a más tardar, [introduzca aquí el plazo de tiempo] después de la fecha de inicio, que es la fecha indicada en la cabecera de este memorando. Además, podrá ser objeto de revisión cuando se realice cualquier tipo de cambio normativo o legislativo significativo, o cuando el Director General u oficial equivalente de cualquiera de las organizaciones participantes haya cambiado.

12. SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

12.1 Los participantes deberán hacer todos los esfuerzos razonables para resolver cualquier controversia de forma amistosa y de buena fe de conformidad con los procedimientos establecidos en el presente párrafo.

12.2 En el caso de que surja cualquier controversia o problema entre los participantes en relación con el presente memorando de entendimiento o con cualquier tema relacionado con los negocios de los participantes o con los derechos, deberes u obligaciones de cualquiera de los participantes:

- a) el [introduzca el nombre del órgano de gobernanza acordado] examinará la controversia tan pronto como le sea razonablemente posible, con el fin de hallar una solución;
- b) si el [introduzca el nombre del órgano de gobernanza acordado] no puede resolver la controversia en un plazo de 28 días, o en un plazo superior de tiempo si así lo han acordado los participantes, el asunto se remitirá a la alta dirección para que busque una solución.

12.3 En el caso de que la alta dirección no pueda resolver el asunto, este se remitirá a un órgano de mediación, que sea aceptable para ambos participantes, para que encuentre una solución.

13. VARIACIÓN

Ninguna variación del presente memorando de entendimiento se hará efectiva a menos que haya un acuerdo por escrito firmado por un representante autorizado de cada uno de los participantes.

14. INFORMACIÓN DE CONTACTO

[Nombre del participante 1]

Persona de contacto para cuestiones técnicas:

Nombre:
Cargo:
Correo electrónico:
Teléfono:

Persona de contacto para cuestiones administrativas:

Nombre:
Cargo:
Correo electrónico:
Teléfono:

[Nombre del participante 2]

Persona de contacto para cuestiones técnicas:

Nombre:
Cargo:
Correo electrónico:
Teléfono:

Persona de contacto para cuestiones administrativas:

Nombre:
Cargo:
Correo electrónico:
Teléfono:

15. SITUACIÓN JURÍDICA

Este memorando de entendimiento no pretende ser jurídicamente vinculante. Sin embargo, se interpretará de conformidad con las leyes de [introduzca el nombre de las leyes aplicables] y se espera que ambos participantes cumplan los compromisos que les incumban en virtud del presente memorando.

Firmado por:) [firme aquí]

Por cuenta y en nombre de:)

)

Cargo:)

Fecha:)

Firmado por:) [firme aquí]

Por cuenta y en nombre de:)

)

Cargo:)

Fecha:)

Anexo A: descripción de los servicios

[Introduzca aquí información pormenorizada sobre los servicios que se están proporcionando y sobre los niveles de servicios.]

DOCUMENTO / PLANTILLA (B)

ACUERDO ENTRE EL CLIENTE Y EL PROVEEDOR

Referencia: el acuerdo entre el cliente y el proveedor del Servicio Meteorológico o Hidrometeorológico Nacional (SMN)

Tema: el marco estratégico por el que se rige la relación comercial entre el cliente y el SMN.

Fecha de entrada en vigor del acuerdo:

ACUERDO ENTRE EL CLIENTE Y EL PROVEEDOR

El presente documento establece las disposiciones generales que se aplicarán a la negociación entre [nombre del cliente], el cliente, y [nombre del SMN], el proveedor, con efecto a partir de [indique la fecha].

FIRMADO POR DUPLICADO

Fecha:	Fecha:
--------	--------

Firma en nombre del cliente:

Firma en nombre del SMN:

Firma:

Firma:

Nombre:

Nombre:

Cargo:

Cargo:

SUMARIO

SECCIÓN 1 INTRODUCCIÓN

SECCIÓN 2 ACUERDO ENTRE EL CLIENTE Y EL PROVEEDOR:

Alcance de los requisitos

Condiciones

SECCIÓN 3 LISTAS:

Lista A: resumen de servicios y precios

SECCIÓN 4 APÉNDICES DEL ACUERDO ENTRE EL CLIENTE Y EL PROVEEDOR:

Apéndice 1: personas de contacto/autoridades responsables

Apéndice 2: declaración pro forma de enmiendas

Apéndice 3: programa permanente de la reunión de examen anual del acuerdo entre el cliente y el proveedor

Apéndice 4: visión de relación comercial que comparten el SMN y el cliente

ACUERDO ENTRE EL CLIENTE Y EL PROVEEDOR

1. INTRODUCCIÓN [ESTA PARTE TENDRÁ QUE REDEFINIRSE DE CONFORMIDAD CON LAS CIRCUNSTANCIAS NACIONALES DE CADA SITUACIÓN EN PARTICULAR]

El Servicio Meteorológico o Hidrometeorológico Nacional (SNM) es una entidad gubernamental que proporciona servicios al público y al sector comercial. Su principal papel relacionado con el sector público es que proporciona servicios meteorológicos para el público. El SMN utiliza información relacionada con el tiempo y su experiencia para ayudar a los departamentos gubernamentales a lograr sus objetivos de alto nivel.

El cliente es un [departamento, etc.] encargado de [incorpore la descripción de las responsabilidades del cliente].

[El acuerdo entre el cliente y el proveedor también podría contener varios anexos de definiciones de los servicios en los que se detallaran los diferentes conjuntos de servicios/productos/trabajos que suministran los SMN y otros apéndices y listas en los que se facilitara información adicional. En el acuerdo entre el cliente y el proveedor, y en las listas y los apéndices asociados al mismo, también se describe la forma en que el SMN y el cliente trabajarán conjuntamente en la prestación de los servicios. Las listas aportan información adicional o más detallada de las disposiciones contenidas en el acuerdo. Esta información forma parte del acuerdo y, por tanto, es diferente de la información facilitada en los apéndices, que aportan información sobre el acuerdo en su conjunto y le proporcionan un apoyo complementario, pero que no forman parte del propio acuerdo.]

2. ACUERDO ENTRE EL CLIENTE Y EL PROVEEDOR

[A continuación se muestra la información mínima necesaria para que se establezca un acuerdo entre el cliente y el proveedor. También pueden incluirse otros requisitos específicos y condiciones relacionados con los anexos de definiciones de los servicios.]

Alcance de los requisitos

Introducción

[Incluya información general acerca de lo que está cubierto por el acuerdo y la forma en que está estructurado, por ejemplo:]

El presente acuerdo y los anexos de definiciones de los servicios asociados establecen el marco para la prestación de los servicios suministrados por [nombre del SMN] a [nombre del cliente].

Este acuerdo comprende: el documento principal, las listas del acuerdo que incluyen las definiciones de los servicios y los apéndices, que incluyen información que complementa el acuerdo principal.

Prioridades y objetivos estratégicos compartidos

[Incluya información sobre los objetivos estratégicos de los clientes, las funciones y las responsabilidades de gobernanza y/o responsabilidades legislativas.]

Prestación de servicios/alcance del acuerdo [elimine lo que no sea necesario]

[Incluya una visión general de los servicios de acuerdo con la información pormenorizada que figura en los anexos de definiciones de los servicios, por ejemplo:]

Cada uno de los distintos anexos de definiciones de los servicios describirá: la necesidad, el programa/servicio y los factores, los objetivos, la dirección y las prestaciones previstas asociados a este programa/servicio, así como la información de apoyo para la determinación del precio del producto.

La duración de cada servicio dependerá de la naturaleza de los servicios suministrados, la cual se especifica en el anexo de definiciones de los servicios pertinente.

Cada uno de los distintos anexos de definiciones de los servicios podrá modificarse utilizando la declaración pro forma de enmiendas convenida, que figura en el apéndice [indique el número del apéndice].

Condiciones

Definiciones

[Incluya explicaciones de las palabras y expresiones utilizadas en el acuerdo entre el cliente y el proveedor, por ejemplo.]

Datos y/o información	Datos meteorológicos, medioambientales, hidrológicos u oceanográficos (históricos o de otro tipo) y/o programas informáticos, diagramas, gráficos, dibujos, documentos, marcas, conocimientos técnicos o cualquier otro material suministrado (por cualquier medio) como parte de los servicios, o servicios de asesoramiento.
Derechos de propiedad intelectual	Todos los derechos de propiedad intelectual, entre los que se incluyen los derechos de autor, los derechos morales, los derechos de bases de datos, las patentes, las marcas, los nombres de dominio, los secretos comerciales o los derechos de diseño (estén o no registrados) o cualquier aplicación de cualquiera de esos derechos en cualquier jurisdicción.
Anexos de definiciones de los servicios	Anexos de definiciones de los servicios en los que se proporcionan descripciones detalladas de cómo y cuándo se han de proporcionar los servicios y de cuánto es el costo total.
Días laborables	De lunes a viernes excepto los días festivos y días feriados oficiales. Un día de trabajo consta de un máximo de ocho horas de trabajo, a menos que se especifique lo contrario.

Duración del acuerdo

Este acuerdo entra en vigor el _____ y estará vigente por tiempo indefinido, pero se someterá a una revisión anual oficial en la que ambas partes podrán acordar cualquier enmienda que deseen al acuerdo entre el cliente y el proveedor.

[El propósito es que se establezcan acuerdos de duración indefinida o a largo plazo que estén sujetos a una revisión anual oficial. Los acuerdos a largo plazo dan lugar a márgenes comerciales más reducidos debido a la disminución de los riesgos.]

Requisitos legislativos

Tanto el proveedor como el cliente cumplirán en todo momento con la reglamentación internacional, nacional y local y los requisitos legales.

Determinación de los precios

[Las disposiciones relativas a la determinación de los precios deben acordarse entre el proveedor y el cliente. El objetivo de los SMN es que los precios se determinen según los incentivos alcanzados. En caso de que el cliente no esté de acuerdo con esta forma de determinar los precios, deberá acordarse un precio fijo. Entre los posibles ejemplos de textos que pueden incluirse figuran los siguientes:]

Los proyectos o servicios específicos que ejecute el SMN deberán estar registrados en un acuerdo individual en el que se especifiquen claramente los productos resultantes y el precio que se haya acordado.

La base sobre la que se determina el precio de los servicios se establecerá para cada proyecto de manera individual sobre la base de un precio fijo/un precio máximo/una comisión de incentivo que dependerá de si los gastos reales son inferiores, iguales o superiores a los gastos establecidos como objetivo.

La razón de tener servicios de mayor valor es incentivar a los SMN para que, mediante este tipo de acuerdos, suministren a los clientes productos que tengan cada vez mayor valor.

El SMN proporcionará un desglose completo de los precios, en la forma convenida, y permitirá al cliente, o a los representantes de este, examinar esa información, habida cuenta de que el cliente, con razón, puede necesitarla.

Las disposiciones anteriores no impiden que el SMN pueda fijar precios sobre una base diferente cuando licite en competencia abierta.

Finalización

[Las disposiciones relativas a la finalización del acuerdo deben acordarse con el cliente, pero pueden incluirse, entre otros, los siguientes ejemplos de textos:]

El presente acuerdo podrá darse por finalizado tras un plazo de preaviso, que debe estar establecido por escrito y haberlo decidido ambas partes de mutuo acuerdo. En caso de que no se pueda acordar ese plazo, la fecha de finalización del acuerdo será [XX] años después de la fecha de notificación o de finalización del último proyecto, lo que ocurra después.

Cualquiera de las partes podrá dar por finalizado este acuerdo si la situación jurídica del SMN o del cliente cambia.

Si el contrato se termina por decisión del cliente, este indemnizará al SMN por los daños o pérdidas que el SMN estime, de un modo razonable, que le pueda suponer la finalización del acuerdo.

Facturación y pago

[Incluya información sobre la frecuencia con que se efectuarán los pagos (mensual, trimestral, etc.), cómo se presentarán las facturas y a quienes, dónde se realizarán los pagos y dentro de qué plazos de tiempo (normalmente dentro de los 30 días siguientes a la fecha de recepción de la factura). Tenga en cuenta que todas las facturas estarán sujetas al IVA. Entre los posibles ejemplos de textos que pueden incluirse figuran los siguientes:]

El SMN presentará mensualmente facturas al cliente para que autorice los pagos, a menos que se estipule lo contrario en los anexos de definiciones de los servicios.

El cliente efectuará el pago dentro de los 30 días siguientes a la recepción de una factura debidamente cumplimentada y autorizada. El pago podrá retenerse en espera de que se solucione una controversia, pero solo cuando el pago sea por los servicios o suministros en conflicto.

Presentación de informes

El SMN decidirá con el cliente los indicadores del cumplimiento apropiados para la prestación de los servicios y la frecuencia, el formato y el contenido de los informes que describan los progresos realizados en los servicios y productos. En los anexos de definiciones de los servicios se proporcionará información detallada sobre el nivel de cumplimiento acordado y sobre la estructura de presentación de los informes.

Enmiendas al acuerdo

[Las enmiendas deben convenirse con el cliente, pero pueden incluirse, entre otros, los siguientes ejemplos de textos:]

En la revisión anual se examinarán las enmiendas propuestas al acuerdo y se decidirá las enmiendas que se aceptan, y los cambios que se realicen deberán hacerse mediante una carta de modificación escrita por el cliente.

Para modificar cualquiera de los distintos anexos de definiciones de los servicios deberá utilizarse la declaración pro forma de enmiendas incluida en el apéndice [número del apéndice].

Derechos de propiedad intelectual

[Tendrá que tomarse una decisión sobre quién controla/gestiona los derechos de propiedad intelectual y las normas de uso.]

Personas de contacto

En el apéndice [número del apéndice] se proporciona información detallada sobre las personas de contacto para el acuerdo entre el cliente y el proveedor. Cada uno de los distintos anexos de definiciones de los servicios indicará sus propias personas de contacto competentes.

[Suprímase en caso de que no sea necesario e introduzca los nombres de las personas de contacto para cuestiones generales a las que pueden acudir todas las partes.]

Resolución de controversias

El cliente y el SMN realizarán todos los esfuerzos razonables para resolver cualquier controversia en el marco del acuerdo mediante consultas y negociaciones. En el caso de que no puedan resolver la controversia, el asunto se remitirá a [introduzca el nombre del representante del cliente], que actuará por cuenta y en representación del cliente, y al Director General del SMN para que lo resuelvan conjuntamente.

Garantías

[Las garantías se tienen que acordar con el cliente, pero por lo general se suelen incluir los siguientes tipos de textos:]

El SMN excluye todas las garantías, condiciones, términos, compromisos y obligaciones, ya sean explícitas o implícitas, estatutarias o de otro tipo que permita la ley.

El SMN garantiza que los datos que se suministran en virtud del presente acuerdo entre el cliente y el proveedor o bien son de su propiedad o bien son de una tercera parte, pero que en este caso tiene la autoridad necesaria para conceder a esta tercera parte una licencia para que suministre los datos al cliente.

Limitación de responsabilidad

[Esto tiene que negociarse entre el SMN y el cliente. La responsabilidad del SMN no suele superar el 200% del importe pagado, o cubre la parte de los servicios que motivaron la reclamación por pérdidas.]

Notificaciones

[Esto tiene que decidirse con el cliente, pero debería especificarse la manera en que se emitirá, o podrá emitirse, cualquier notificación relacionada con el acuerdo (por escrito, por correo, etc.):]

Toda notificación que se efectúe en relación con el acuerdo se hará por escrito y en inglés, y podrá entregarse en mano, enviarse por correo o por conducto de una empresa registrada de servicios de entrega de mensajería, o transmitirse vía fax a la dirección indicada en el acuerdo o a cualquier otra dirección que haya facilitado posteriormente el cliente, y se considerará debidamente entregada el día en el que, siguiendo el curso normal de la transmisión, el destinatario la hubiese recibido en primer lugar durante el horario normal de trabajo.

3. LISTAS

Lista A: resumen de servicios y precios

[Esto solo es necesario si hay varios servicios (y, por tanto, varios anexos de definiciones de los servicios) cubiertos por el acuerdo. A continuación se muestra un ejemplo de un posible diagrama.]

Resumen de servicios y precios

Referencia de la lista	Anexo de definiciones de los servicios	Duración del acuerdo	Servicios	Precio primer año	Precio segundo año	Precio tercer año	Precio cuarto año
			Total				

4. APÉNDICES DEL ACUERDO ENTRE EL CLIENTE Y EL PROVEEDOR

Es probable que estos apéndices incluyan por lo menos lo siguiente:

Apéndice 1: personas de contacto/autoridades responsables

Apéndice 2: declaración pro forma de enmiendas

Apéndice 3: programa permanente de la reunión de examen anual del acuerdo entre el cliente y el proveedor

Apéndice 4: visión de relación comercial que comparten el SMN y el cliente

ACUERDO ENTRE EL CLIENTE Y EL PROVEEDOR

Personas de contacto/autoridades responsables

EI SMN:

Persona de contacto para cuestiones contractuales:

Persona de contacto para cuestiones técnicas:

Datos del cliente:

Nota: el nombre, dirección de correo electrónico, número de teléfono y cargo de las personas de contacto/autoridades responsables pueden cambiar con el tiempo. Cuando esto suceda, se notificará ese cambio a la otra parte y el apéndice podrá modificarse automáticamente sin necesidad de recurrir al proceso definido en el acuerdo entre el cliente y el proveedor para enmendar el acuerdo.

ACUERDO ENTRE EL CLIENTE Y EL PROVEEDOR

Declaración pro forma de enmiendas

El SMN y el cliente utilizarán esta declaración pro forma de enmiendas para registrar las enmiendas a los anexos de definiciones de los servicios una vez hayan sido acordadas por todas las partes pertinentes. El formulario debe estar firmado por un representante autorizado de cada una de las partes pertinentes. Las enmiendas acordadas por medio de la declaración pro forma se incluirán automáticamente en el anexo de definiciones de los servicios correspondiente, a menos que se especifique lo contrario.

Enmienda N° (000/Año fiscal):	Contrato N°: Referencia del anexo de definiciones de los servicios:
Información detallada de la enmienda:	
Firma:	Firma:
Por el SMN:	Por el cliente:
Cargo:	Cargo:
Fecha:	Fecha:

Distribución: [Incluya el nombre de todas las personas que deban conocer la enmienda.]

ACUERDO ENTRE EL CLIENTE Y EL PROVEEDOR

Programa permanente de la reunión de examen anual del acuerdo entre el cliente y el proveedor

Punto de partida sugerido para acordar el programa:

- examen de los procedimientos y procesos establecidos en el acuerdo entre el cliente y el proveedor;
- propuestas del cliente sobre las enmiendas al acuerdo entre el cliente y el proveedor, y cuestiones que han de examinarse el año siguiente;
- propuestas del proveedor sobre las enmiendas al acuerdo entre el cliente y el proveedor, y cuestiones que han de examinarse el año siguiente; y
- acuerdo sobre las medidas que han de adoptarse.

ACUERDO ENTRE EL CLIENTE Y EL PROVEEDOR

Visión de relación comercial que comparten el SMN y el cliente

[En esta sección se debería dar información detallada sobre la manera en que las dos partes trabajarán conjuntamente para alcanzar sus metas y objetivos actuales y futuros, tanto individuales como compartidos.]

DOCUMENTO/PLANTILLA (C)

PLANTILLA DE ACUERDO DE NIVEL DE SERVICIO

ARTÍCULO I. PARTES

Describa las partes que intervienen en el acuerdo.

ARTÍCULO II. ALCANCE

Sección 2.01 Alcance

Describa la finalidad y el alcance del acuerdo.

Sección 2.02 Supuestos

Defina los supuestos en los que se basa el alcance definido.

Sección 2.03 Metas y objetivos

Describa qué esperan conseguir las partes con el acuerdo.

ARTÍCULO III. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Describa las funciones de cada una de las partes que intervienen en el acuerdo y las responsabilidades que asumen para cumplirlo y suministrar los productos y servicios definidos en él.

ARTÍCULO IV. FECHA EFECTIVA Y DURACIÓN

Indique la fecha en que entra en vigor el acuerdo y su duración.

ARTÍCULO V. PRESTACIÓN Y CUMPLIMIENTO

Describa con detalle de qué se encarga cada parte en la prestación y los principales indicadores del cumplimiento necesarios para asegurar su cumplimiento.

ARTÍCULO VI. PRESENTACIÓN DE INFORMES, REVISIÓN Y AUDITORÍA

Describa la supervisión y presentación de informes sobre el acuerdo, el momento en que este debería revisarse y las personas de contacto para la presentación de informes.

ARTÍCULO VII. FINANCIACIÓN Y PAGO DE LOS GASTOS

Documente los gastos asociados con el acuerdo, quién es responsable de pagarlos o financiarlos, y cuándo debería realizarse el pago. Los gastos pueden desglosarse por partidas específicas, como mano de obra, materiales, equipo, viajes, formación, etc.

ARTÍCULO VIII. CAMBIOS Y MODIFICACIONES

Describa el proceso mediante el cual se pueden introducir cambios o modificaciones en el acuerdo y quién se encarga de realizarlos.

ARTÍCULO IX. FINALIZACIÓN

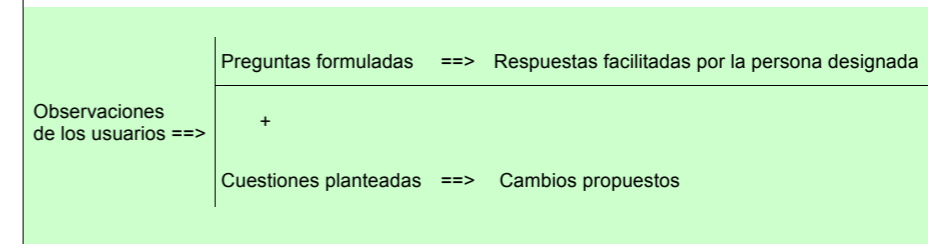
Describa los términos para la finalización del acuerdo y el procedimiento que ha de seguirse.

DOCUMENTO/PLANTILLA (D)

REGISTRO DE OBSERVACIONES

Introducción

Este diagrama pretende ilustrar el flujo de información de los usuarios.



Registro de los cambios

Versión	Autor	Fecha	Observaciones

EJEMPLO DE SEGUIMIENTO DE MEDIDAS

MEDIDAS ADOPTADAS SOBRE LA BASE DE LAS OBSERVACIONES DE LOS USUARIOS					
Referencia de la medida	ACT_001				Ejemplo
Indique todas las fuentes que han propiciado la adopción de esta medida (La fuente puede ser el registro de observaciones o el informe sobre los servicios) FBL = Registro de observaciones SR = Informe sobre los servicios	FBL001				
Fecha prevista	17/05/2012				
Medida que se va a adoptar	Actualizar la plantilla para incluir el tiempo de elaboración y el tiempo de emisión.				
Máximo responsable de la medida	Director de prestación de servicios				
Estado de seguimiento de los progresos Indique la fecha correspondiente a cada comentario de manera que pueda hacerse un seguimiento de los progresos El estado final es el estado CERRADO	17/5/12 EN CURSO Tarea planteada con operaciones para actualizar la plantilla				

DOCUMENTO/PLANTILLA (F)

CATÁLOGO DE PRODUCTOS

Referencia del producto	Nombre del producto	Enlace al documento de instrucciones de trabajo	Enlace al acuerdo de nivel de servicio	Unidad de producción	Medidas incluidas en el registro de observaciones
P0001_SIGMET	SIGMET	Proporcione el enlace	Proporcione el enlace	Sector de la aviación	ACT_001
P0002_PRF	Predicciones regionales de servicios meteorológicos para el público	Proporcione el enlace	Proporcione el enlace	Sector de los servicios meteorológicos para el público	ACT_001

DOCUMENTO/PLANTILLA (G)

PLANTILLA DE INSTRUCCIONES DE TRABAJO

INSTRUCCIONES DE TRABAJO

NOMBRE DEL PRODUCTO

Referencia del acuerdo de nivel de servicio:	
--	--

Director de prestación de servicios:	
Número de veces emitidas/días de emisión:	
Detalles de la transmisión:	
Detalles de respaldo:	
Nombre(s) de la(s) plantilla(s):	
Fecha de inicio del servicio:	
Fecha de finalización del servicio:	
Prioridad del servicio:	
Tiempo de producción:	

Resumen de los cambios realizados en el documento			
Versión	Fecha	Autor/revisor	Nota sobre instrucciones para los cambios
1.0		A	
		R	

Descripción del servicio
Zona de la localidad/predicción:
Detalle de producción local:
Lugar:
Posición:
Nombre de la plantilla:
Finalidad del servicio:

¿Qué elemento del servicio se va a proporcionar?:

1. Elemento "a" del servicio
2. Elemento "b" del servicio
3. Elemento "c" del servicio
4. Elemento "d" del servicio

Metodología de la producción:

1. Elemento "a" del servicio

Nombre del servicio:

Nombre de la plantilla:

Plazos:

Criterios de modificación:

Método de prestación:

Detalles de respaldo:

2. Elemento "b" del servicio

Nombre del servicio:

Nombre de la plantilla:

Plazos:

Criterios de modificación:

Método de prestación:

Detalles de respaldo:

3. Elemento "c" del servicio

Nombre del servicio:

Nombre de la plantilla:

Plazos:

Criterios de modificación:

Método de prestación:

Detalles de respaldo:

4. Elemento "d" del servicio

Nombre del servicio:

Nombre de la plantilla:

Plazos:

Criterios de modificación:

Método de prestación:

Detalles de respaldo:

DOCUMENTO / PLANTILLA (H)

PLANILLA DE DATOS PARA EL INFORME SOBRE LOS SERVICIOS

Suministro de productos

Producto	Puntualidad	Cumplimiento			
Producto 1	97	95	La puntualidad y el cumplimiento se basan en las especificaciones establecidas en los documentos de instrucciones de trabajo correspondientes a cada producto. Estos documentos deberían incluir la hora y el día en que se ha de suministrar el producto (sobre la base de las necesidades del cliente) y el contenido del mismo.		
Producto 2	91	87			
Producto 3	89	93			
Datos de los que se informó este mes					
Puntualidad	92				
Cumplimiento	92				
Entrega completa y a tiempo	85				
Registro de datos de los que se informó en meses anteriores					
	Hace dos meses	Hace un mes	Este mes		
Puntualidad	86	90	92		
Cumplimiento	92	93	92		
Entrega completa y a tiempo	79	84	85		
Promedio móvil	79	82	83		

PLANILLA DE DATOS PARA EL INFORME SOBRE LOS SERVICIOS

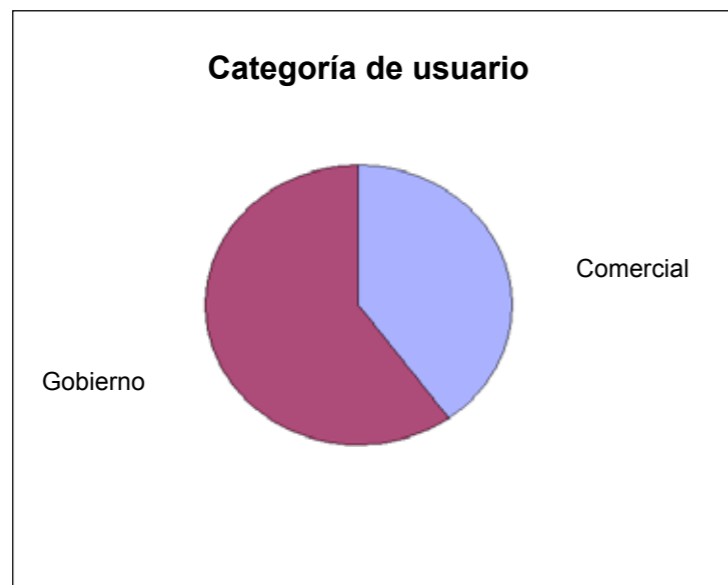
Precisión del producto

	Descripción	Precisión conseguida	Precisión establecida como objetivo	Cumplimiento del objetivo	
Producto 1	Porcentaje de predicciones en las que la temperatura pronosticada para el día siguiente difería menos de 2 grados de la temperatura observada al día siguiente	72	70	Si	Si la precisión conseguida es mayor que la precisión establecida como objetivo, entonces se ha cumplido el objetivo.
Producto 2	Porcentaje de predicciones en las que la velocidad del viento pronosticada para el día siguiente difería menos de 5 nudos de la velocidad del viento observada al día siguiente	68	70	No	
Producto 3	Porcentaje de avisos emitidos que resultaron ser correctos. (Avisos que resultaron ser correctos/Avisos que resultaron ser falsas alarmas + avisos fallidos)	52	50	Si	
Dato del que se informó este mes					
Porcentaje de productos que cumplen el objetivo de precisión		67			
Registro de datos de los que se informó en meses					
		Hace dos meses	Hace un mes	Este mes	
Porcentaje de productos que cumplen el objetivo de precisión		57	62	67	

PLANILLA DE DATOS PARA EL INFORME SOBRE LOS SERVICIOS

Tipo de usuario

Comercial	36
Gobierno	64
Esta información debería basarse en la categorización de los clientes a los que se suministran productos.	



DOCUMENTO / PLANTILLA (I)

PLANTILLA DE INFORME SOBRE LOS SERVICIOS

1. INFORME SOBRE LOS SERVICIOS

Período sobre el que se informa: desde el ____ [día/mes/año] hasta el ____ [día/mes/año].

Todos los objetivos deberían basarse en las necesidades del cliente. Si el cliente no necesita que los indicadores de medida alcancen cotas del 100%, entonces este porcentaje no debería ser el objetivo. Es posible que se necesite un período durante el cual el informe que se examine no tenga objetivos establecidos antes de que se establezcan los objetivos apropiados. Aunque los objetivos siempre deben suponer un reto, no deben ser imposibles de lograr.

Puede que encuentre útil incluir gráficos para hacer una presentación visual de los resultados.

1.1 Suministro de los productos

Datos recopilados utilizando la planilla de datos para el informe sobre los servicios.

Referencia	Medida	Hace dos meses [el penúltimo mes]	Hace un mes [el último mes]	Este mes [indique el mes]
M1	Porcentaje de productos suministrados a tiempo	86	90	92
M2	Porcentaje de productos suministrados que cumplen las especificaciones	92	93	92
M3 (M1xM2)	Indicador de entrega completa y a tiempo	79	84	85

1.2 Promedio móvil del indicador de entrega completa y a tiempo

Durante los 12 primeros meses comunique el valor promedio de los valores registrados cada mes hasta ese momento. Una vez se hayan registrado esos 12 primeros meses, calcule la media de los 12 últimos meses y, a partir de entonces, tome el valor del último mes e incorpórelo al valor del nuevo mes para calcular el siguiente promedio.

Este indicador mostrará las tendencias y suavizará los altibajos de los valores registrados.

Mes	Hace dos meses	Hace un mes	Este mes												Objetivo
Indicador de entrega completa y a tiempo	79	84	85												
Promedio móvil del indicador de entrega completa y a tiempo	79	81	83												80

1.3 Resumen del cumplimiento del suministro de los productos

En caso de que se informara de que no todos los productos entregados cumplieron las especificaciones acordadas o se suministraron a tiempo, haga un resumen de las razones por las que eso sucedió.

1.4 Cumplimiento de los objetivos de precisión de los productos

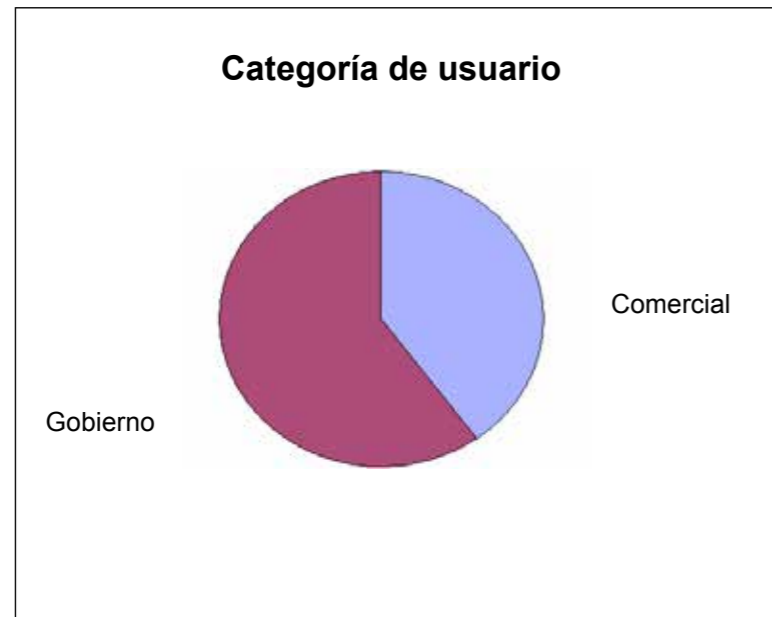
Puede utilizarse este cuadro una vez que se hayan establecido los objetivos de precisión para los productos. Si no hay objetivos establecidos, indique el grado de precisión que obtiene actualmente respecto de cada producto hasta que se haya reunido suficiente información para establecer los objetivos.

Referencia	Medida	Hace dos meses [el penúltimo mes]	Hace un mes [el último mes]	Este mes [indique el mes]	Objetivo
M1	Porcentaje de productos que cumplen el objetivo de precisión	57	62	67	80

1.5 Resumen del cumplimiento de los objetivos de precisión de los productos

Haga un resumen de las razones por las que no se cumplió el objetivo de precisión o por las que el grado de precisión fue inferior al normal.

1.6 Resumen del tipo de clientes



1.7 Resumen de las observaciones de los usuarios

Haga un resumen de las observaciones recibidas y de las medidas que se estén adoptando.

Lista de versiones

Versión	Fecha	Autor	Observación
V0.1	Día/Mes/Año	A. Autor	Primer borrador
V1.0	Día/Mes/Año	A. Autor	Se incluyen observaciones sobre el primer borrador. Primera comunicación.

DOCUMENTO/PLANTILLA (J)

EJEMPLO DE LISTA DE VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Debería elaborarse una lista de verificación basada en el documento de instrucciones de trabajo correspondiente a cada producto específico. El objetivo de la lista es poder examinar cualquier producto para determinar si su contenido cumple las especificaciones del cliente.

Cuando se utilizan conjuntamente cuadros, gráficos o textos, estos deberían ser coherentes con el producto. Por lo tanto, la medición del cumplimiento se divide en dos partes: por una parte, se mide el contenido (confirmando que se hayan incluido los componentes solicitados) y, por la otra, la coherencia (confirmando que las diferentes partes que intervienen en el producto cuentan la misma historia).

La tasa de muestreo propuesta para los productos es de uno por cada doce, pero esto dependerá del número de productos que se estén elaborando. Cuando el mismo producto se elabore en cantidades reducidas, el tamaño de la muestra puede cambiar.

Deberían emplearse los términos de aprobado estricto o fracaso rotundo: la omisión de cualquier elemento y una falta de coherencia del producto darán lugar a que fracase todo el período de muestreo.

Por ejemplo, si el producto se elabora cada hora durante un período de 24 horas, debería seleccionarse dos de los productos al azar para comprobar si cumplen las especificaciones. En caso de que un producto las cumpliera y el otro no, se registraría una tasa de aprobados del 50% para ese día. Si tomamos un período de 30 días, el tamaño de la muestra ascendería a 60 respecto de un total de 720, que es un tamaño de la muestra que podría considerarse más válido desde un punto de vista estadístico.

Cada día debería registrarse el número de productos aprobados y compararse con el número de productos creados. Al final del período sobre el que se informa, el porcentaje de productos aprobados con respecto al número total de productos creados se utiliza para elaborar un único indicador de entrega completa y a tiempo.

En el anexo A figura un ejemplo de lista de verificación.

ANEXO A

Texto normalizado para un período de 24 horas	[Fecha]				
CONTENIDO					
Color: ¿aparece o no aparece este dato?					
Hielo: ¿sí o no? Nivel de confianza: ¿alto o bajo?					
Escarcha: ¿sí o no? Nivel de confianza: ¿alto o bajo?					
Nieve: ¿sí o no? Nivel de confianza: ¿alto o bajo?					
Niebla: ¿sí o no? Nivel de confianza: ¿alto o bajo?					
Viento fuerte: ¿sí o no? Nivel de confianza: ¿alto o bajo?					
Lluvia: ¿sí o no? Nivel de confianza: ¿alto o bajo?					
Temperatura mínima del aire: ¿aparece o no aparece este dato?					
Temperatura mínima de la superficie de la calzada: ¿aparece o no aparece este dato?					
Temperatura mínima del aire: ¿aparece o no aparece este dato?					
Temperatura mínima de la superficie de la calzada: ¿aparece o no aparece este dato?					
Viento: ¿aparece o no aparece este dato?:					
Resumen meteorológico: ¿aparece o no aparece este dato?					
COHERENCIA					
Color: ¿es coherente este dato con la temperatura mínima de la superficie de la calzada y con la probabilidad de escarcha/hielo/nieve en la calzada?					
Alcance del hielo/escarcha y momento en el que se forma el hielo/escarcha: ¿son coherentes estos datos con la predicción de hielo/escarcha y con el momento pronosticado en el que las carreteras alcanzarían una temperatura por debajo del punto de congelación?					
Momento en el que empieza a nevar, altura alcanzada de la nieve y acumulación de nieve: ¿son coherentes estos datos con la predicción de nieve y con el momento pronosticado en el que las carreteras alcanzarían una temperatura por debajo del punto de congelación?					
Resumen meteorológico: ¿es coherente este dato con el código de color y con la predicción de escarcha/nieve/hielo?					

MUESTRA DE PRODUCTOS RELACIONADOS CON LA LISTA DE VERIFICACIÓN

PRONÓSTICO DE 24 HORAS PARA LA EMPRESA X

Válido desde el mediodía del domingo 6 de abril de 20XX hasta el mediodía del lunes 7 de abril de 20XX

Color dispuesto	ROJO
-----------------	-------------

Resumen meteorológico			Resumen de temperaturas mínimas		
Elemento(s)	Sí/No	Nivel de confianza		Temp. (°C)	Período con temperaturas bajo cero
Hielo	Sí	Bajo	Aire	CERO	dato no disponible
Escarcha	No	Alto	Todas las carreteras	PS01	dato no disponible
Nieve	Sí	Alto			
Niebla	No	Alto			
Viento fuerte	Sí	Alto			
Lluvia	Sí	Bajo			

Lluvia	Precipitaciones superiores o iguales a 2 milímetros por hora para cualquier hora comprendida en el período de 24 horas
Viento fuerte	Ráfagas superiores o iguales a 25 millas por hora
Niebla	Visibilidad inferior a 200 metros.

Viento	Viento del noroeste con una velocidad aproximada de 10 millas por hora, que pasará a ser viento del norte y aumentará su intensidad hasta alcanzar a medianoche una velocidad aproximada de 15 millas por hora. Después irá amainando poco a poco hasta la mañana siguiente. Se esperan ráfagas de viento de hasta 30 millas por hora entre medianoche y las 8.00 horas, no esperándose fuera de este intervalo de tiempo ráfagas de viento que excedan de las 25 millas por hora.
--------	--

<p>Hielo/escarcha: alcance y momento en el que se forma</p> <p>Hielo: posibles placas de hielo en zonas de carreteras mojadas que se hayan helado. Escarcha: dato no disponible</p>	<p>Nieve: momento en el que empieza a nevar, altura alcanzada y acumulación</p> <p>Posibles precipitaciones ocasionales de nieve esta tarde; sin embargo, no se esperan acumulaciones importantes. Por la noche, entre las 21.00 y las 5.00 horas, se espera una banda más persistente de precipitaciones de lluvia y nieve, aunque se espera que solo deje acumulaciones provisionales de 1 o 2 centímetros.</p>
--	--

Resumen meteorológico de 24 horas

Se esperan precipitaciones aisladas y ocasionales de nieve esta tarde, con algunos posibles intervalos de tiempo soleado. También se espera la entrada a última hora de la tarde de una nueva precipitación invernal procedente del norte, que irá extinguiéndose a medida que se vaya desplazando lentamente hacia el sur hasta desaparecer completamente a primeras horas de mañana por la mañana. El día de mañana comenzará con tiempo soleado y permanecerá seco durante toda la mañana.

Observaciones

Nada que informar

Código de colores dispuestos

VERDE	Se espera que las temperaturas de la superficie de la calzada permanezcan por encima del punto de congelación sin acumulaciones de hielo/escarcha/nieve. ALTO nivel de confianza.
ÁMBAR	Se espera que las temperaturas de la superficie de la calzada descendan hasta registrar temperaturas cercanas o inferiores al punto de congelación. BAJO nivel de confianza con respecto a las acumulaciones de hielo, escarcha y/o nieve.
ROJO	Se espera que las temperaturas de la superficie de la calzada caigan hasta el punto de congelación o se sitúen por debajo de este, con acumulaciones de hielo, escarcha y/o nieve. ALTO nivel de confianza.

Nota: el presente ejemplo proviene de la Oficina Meteorológica del Reino Unido
Pronosticador:
Transmitido por la Oficina Meteorológica el 6 de abril de 20XX a las 7.58 UTC.

(C) Derechos de autor de la Corona, 2008. Derechos reservados.

DOCUMENTO/PLANTILLA (K)

PLAN DE ACCIÓN PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Número de identificación de la medida	Medida	¿Quién es la persona responsable de su aplicación?	¿Cuándo debería completarse la medida?

DOCUMENTO/PLANTILLA (L)

PLANTILLA DE DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS

DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

[NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN]

AUTOR: [NOMBRE DE LA PERSONA QUE ESCRIBE EL DOCUMENTO]

LOCALIZACIÓN DEL DOCUMENTO: [¿DÓNDE SE ARCHIVA EL DOCUMENTO?]

REGISTRO DE LOS CAMBIOS

Realizado/ revisado	Fecha	Páginas	Descripción del cambio	Autor	Comprobado por
1	Día/Mes/Año	Número de páginas cambiadas		Nombre de la persona que realizó el cambio	Nombre de la persona que revisó el cambio

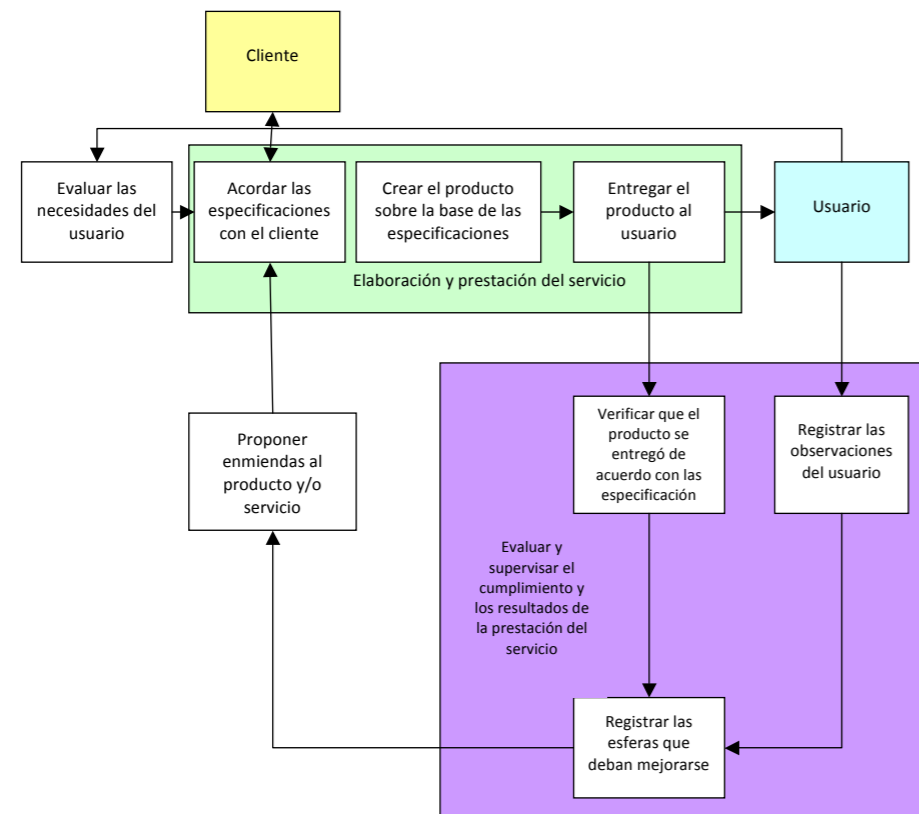
SUMARIO

1. **FINALIDAD DEL DOCUMENTO**
2. **ESTRUCTURA ORGÁNICA**
3. **ENTORNO DE PRODUCCIÓN**
4. **DESCRIPCIONES DE LOS PROCESOS**
 - 4.1 **Evaluación de las necesidades de los usuarios**
 - 4.2 **Elaboración y prestación de servicios**
 - 4.3 **Evaluación y supervisión del cumplimiento y los resultados de los servicios**
 - 4.4 **Apoyo a la mejora de la prestación de servicios**
5. **PERSONAS Y FUNCIONES**

1. FINALIDAD DEL DOCUMENTO

Este documento forma parte del sistema general de gestión de la calidad y su finalidad es describir los procesos que se utilizarán para apoyar la prestación de servicios.

A continuación figura un modelo en el que se muestra cómo una organización podría tratar de apoyar el mejoramiento de la prestación de servicios. Es probable que cada organización tenga su propia versión basada en sus propios procesos orgánicos.



2. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Proporcione un diagrama del personal de la organización y de la estructura de presentación de informes.

3. ENTORNO DE LA PRODUCCIÓN

Los procesos de prestación de servicios se utilizan para describir lo que sucede en el centro de producción. En general, este diagrama muestra los insumos y productos del centro de producción. Puede haber varios procesos con insumos y productos que ocurran simultáneamente en el centro de producción.

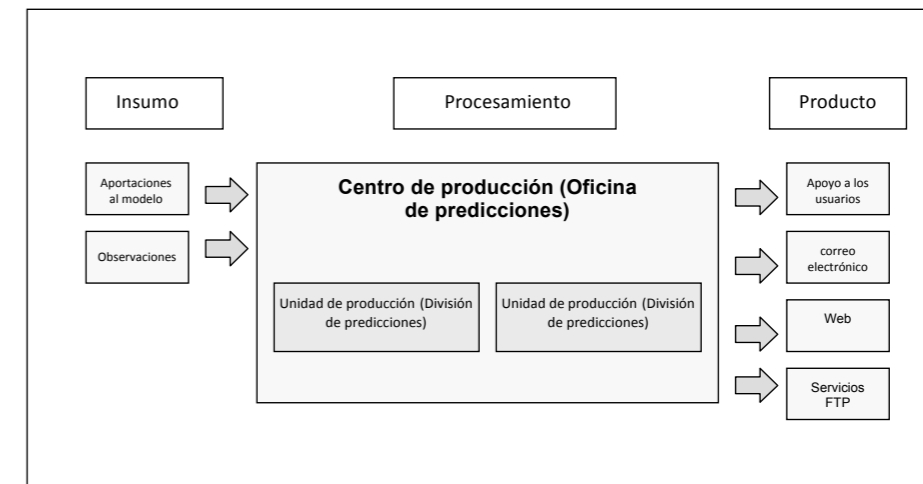


Gráfico 1. Esquema del entorno de la prestación de servicios en el que se muestra los insumos y productos

4. DESCRIPCIONES DE LOS PROCESOS

4.1 EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS

Describa cómo evalúa y gestiona las necesidades de los usuarios relacionadas con la prestación de sus servicios.

¿Cómo determina quiénes son sus usuarios y de qué forma obtiene sus aportaciones?
¿Qué métodos utiliza para pedir u obtener información?
¿Cómo registra las aportaciones de los usuarios?
Facilite información sobre: <ul style="list-style-type: none">– quién es la persona responsable;– cómo registra la información;– qué categorías de usuarios tiene (interesados/clientes/usuarios); y– qué mecanismos utiliza para recibir los datos (encuestas/teléfono/correo electrónico, etc.).
¿Qué hace con las observaciones de los usuarios?
Describa las medidas que adopta para analizar la información y decidir qué cambios realizar sobre la base de esa información.
¿Cómo proporciona a los usuarios información actualizada sobre las medidas adoptadas?
Describa cómo comunica las medidas que está adoptando sobre la base de las observaciones de los usuarios.

4.2 ELABORACIÓN Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Describa cómo crea los productos y servicios y cómo gestiona su suministro.

¿Cómo decide qué producto o servicio suministrará?
Proporcione información sobre: <ul style="list-style-type: none">– qué puede influir en la necesidad de crear un nuevo servicio o modificar un producto o servicio existente;– cómo describiría el servicio o producto que va a suministrar;– a quién o a quiénes consulta para crear una descripción del servicio o producto;– cómo desglosa la descripción del producto o servicio;– cómo comunica a sus usuarios y clientes los productos y servicios nuevos y modificados; y– cómo decide qué nivel de prestación de servicio se necesita en términos de precisión, puntualidad, cumplimiento y eficacia.
¿Cómo describe sus productos y servicios?
Describa cómo documenta los productos y servicios que suministra para garantizar un nivel de calidad coherente de la producción.
Proporcione información sobre la forma en que describe los niveles de calidad que espera conseguir o sobre los objetivos que ha establecido respecto de los productos y servicios que suministra.

4.3 EVALUACIÓN Y SUPERVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO Y LOS RESULTADOS DE LOS SERVICIOS

¿Cómo supervisa la prestación de sus productos y servicios?

Proporcione información sobre:

- qué supervisa (momento en que realiza el suministro/precisión de la predicción/calidad del contenido con respecto a las especificaciones/eficacia del producto en función del beneficio para el usuario);
- cómo decide lo que supervisa;
- cómo registra los resultados de su supervisión;
- quién realiza la supervisión;
- cuándo se lleva a cabo la supervisión; y
- cómo llega a un acuerdo sobre lo que se supervisa y sobre los objetivos que pueden establecerse.

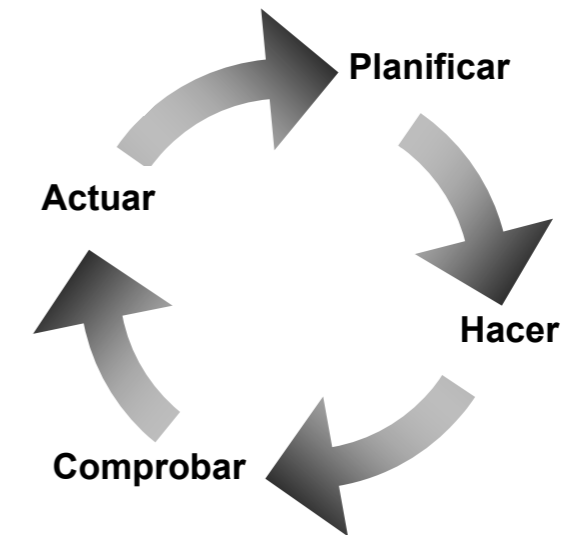
¿Cómo informa del cumplimiento del suministro de sus productos y servicios?

Explique cómo informa del cumplimiento de los servicios que ha suministrado.

Indique a quién le presenta el informe.

Describa qué medidas adopta basándose en el informe.

4.4 APOYO A LA MEJORA DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS



¿Cómo garantiza que está introduciendo mejoras en la prestación de servicios?

Proporcione información sobre:

- cómo registra los problemas que encuentra en la prestación de servicios;
- el proceso que sigue para registrar las mejoras que introduce; y
- qué hace con las ideas que recibe para mejorar la prestación de servicios.

¿Cómo sabe si las mejoras han funcionado?

Describa cómo sabe si las mejoras han funcionado.

Explique cómo influirán estas mejoras en las decisiones que adopte en el futuro.

¿Cómo comparte sus conocimientos sobre las mejoras?

Facilite información sobre:

- con quién habla sobre las mejoras realizadas;
- cómo se lo dice a las personas; y
- qué les dice y cuándo se lo dice.

5. PERSONAS Y FUNCIONES

Utilice este cuadro para indicar qué funciones tienen las personas que trabajan dentro de la organización de prestación de servicios, qué es lo que hacen y por qué lo hacen. También debería incluirse un resumen de las aptitudes esenciales o la experiencia necesaria para el desempeño de las respectivas funciones.

Funciones de las personas que trabajan en la prestación de servicios

Nombre de la función	Descripción y finalidad de la función	Aptitudes esenciales o experiencia necesaria
Pronosticador	Responsable de aplicar los resultados del modelo para crear los productos sobre la base de las respectivas especificaciones de cada producto.	<p>Capacidad de interpretar los datos del modelo de predicción.</p> <p>Capacidad de utilizar las herramientas necesarias para la elaboración de pronósticos.</p> <p>Capacidad de hablar a los clientes sobre los productos.</p>

DOCUMENTO/PLANTILLA (M)

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Cargo	
-------	--

Antecedentes: (Describa el contexto, la razón por la que existe el puesto de trabajo, la posición que ocupa este cargo dentro de la estructura de la organización, etc.)

--

Finalidad del puesto: (Resuma en una sola frase los productos o resultados generales que esperan obtenerse del puesto de trabajo.)

--

Responsabilidades del puesto: (A continuación se proporciona un ejemplo; enumere las responsabilidades por orden de prioridad, empezando por la más importante.)

Actividades	Objeto	Resultado
Prepare, supervise y controle...	el presupuesto por programas anual...	para garantizar que el gasto es coherente con el plan del programa.

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

APÉNDICE 5: EJEMPLOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En la Estrategia se incluyen varios ejemplos de prestación eficaz de servicios. A continuación se facilitan algunos ejemplos más, así como algunos ejemplos de casos en los que se tuvieron que realizar cambios para mejorar los niveles de prestación de servicios. A medida que progresa la aplicación de la Estrategia, podrán observarse muchos más ejemplos de prácticas eficaces y serán más visibles las esferas en las que se hayan detectado problemas y los planes de acción que se hayan establecido para mejorar la prestación de servicios. Se prevé que esta información se transmita mediante el procedimiento de presentación de informes.

Como ejemplos de prestación eficaz de servicios cabe citar los siguientes:

1. Un SMN detecta la necesidad de un asesor especializado y crea un puesto a ese fin; esta persona trabajará junto a un equipo encargado de las actividades de respuesta para situaciones de emergencia. El asesor interpreta las predicciones y los avisos para estos usuarios/clientes principales y proporciona apoyo tanto en materia de capacitación basada en distintas situaciones hipotéticas como en materia de asesoramiento en incidentes reales. El asesor también puede hacerse con una idea clara de las necesidades de los usuarios/clientes si mantiene un diálogo constante con estas personas, lo cual ayudaría al SMN a evaluar su cumplimiento y a planificar la introducción de mejoras en la prestación de servicios;
2. Un SMN organiza varios talleres regionales dirigidos a usuarios profesionales para que conozcan su servicio de avisos de fenómenos meteorológicos extremos. Sobre la base de las observaciones recopiladas, rediseña su servicio de avisos, alejándolo de los umbrales meteorológicos establecidos para aplicar criterios de avisos más pertinentes y flexibles basados en efectos y umbrales para las medidas adoptadas por los usuarios/clientes;
3. Un SMN lleva a cabo una encuesta en línea entre sus usuarios y clientes para conocer su grado de satisfacción por los productos y servicios que les suministran. Se analizan los resultados con un grupo de usuarios seleccionados de las principales partes interesadas. Este grupo puede recomendar la introducción de cambios en los productos, establecer objetivos e influir en los planes estratégicos del SMN. Por ejemplo, la necesidad de un cliente que quería ver evaluaciones en la web de predicciones recientes hechas casi en tiempo real fue atendida rápidamente realizándose los cambios necesarios.

Como ejemplos de una prestación de servicios menos eficaz cabe citar los siguientes:

1. Tras un período de graves inundaciones, un informe del gobierno destaca la falta de coordinación de todo el proceso de predicción de crecidas. De acuerdo con sus propias mediciones, el SMN y el Servicio Hidrológico Nacional (SHN), responsables respectivamente de los avisos meteorológicos y de los avisos de crecidas, están los dos cumpliendo bien sus obligaciones. Sin embargo, la falta de identificación con el proceso de predicción y la falta de responsabilidad en todo el proceso, desde el principio y hasta el final, significa que la predicción de crecidas no es tan eficaz como podría ser, lo cual conlleva un riesgo potencial para la seguridad y un gran coste socioeconómico para la nación;
2. Un SMN no establece contactos con sus usuarios finales. Las predicciones y los avisos solo llegan a funcionarios de los ministerios y no se comunican a nadie más;

ESPECIFICACIÓN DE LA PERSONA

Cualificaciones, aptitudes y habilidades

Crterios fundamentales: (Describa las aptitudes que debe tener el candidato y enumérelas por orden de importancia. Cada criterio debería describir una sola aptitud que fuera necesaria para desempeñar con eficacia las funciones inherentes a este puesto de trabajo en particular.)

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

Crterios deseables: (Describa las aptitudes que, idealmente, debería tener el candidato.)

1.	
2.	
3.	
4.	

Información complementaria adicional: (Incluya cualquier comentario adicional, por ejemplo sobre oportunidades de desarrollo.)

3. La división de área de negocio de un SMN quiere explotar una nueva técnica de predicción desarrollada recientemente por científicos que trabajan dentro del servicio. Sin embargo, sigue habiendo muy poca documentación acerca de las capacidades y los niveles esperados de rendimiento de este producto y su diseño no ha incorporado las necesidades de los usuarios. Esto es algo que el personal comercial apenas puede entender y son incapaces de explicarlo y venderlo a sus posibles clientes;
4. Un SMN diseña un sistema basado en la web de aplicaciones de productos de predicción para el sector de la aviación. El sistema consta de una combinación de productos gráficos procedentes de modelos determinísticos y probabilísticos, junto con gráficos y textos creados por predictores. Los datos no suelen ser coherentes a nivel interno y estas incoherencias son inexplicables, por lo que el panorama que se muestra a los usuarios es confuso y ambiguo; y;
5. Un servicio prestado a un departamento gubernamental es elaborado por predictores de una lista confeccionada de tal manera que podría darse el caso de que hasta ocho predictores diferentes elaborasen la predicción. La terminología utilizada en la predicción es incoherente, lo que dificulta que el usuario pueda comprender y utilizar con eficacia la predicción.

APÉNDICE 6: EJEMPLO DE INTERCAMBIO DE MEJORES PRÁCTICAS ENTRE SMHN

Estudio de caso sobre la aplicación de la Estrategia de prestación de servicios de la OMM

El Director del Servicio Meteorológico B (SMB) pidió al Director del Servicio Meteorológico A (SMA) de una localidad vecina que compartiera con su Servicio parte de su experiencia y sus conocimientos en materia de prestación de servicios. El SMA demostró recientemente el valor del Servicio para su gobierno y los ciudadanos mediante la aplicación de la Estrategia de prestación de servicios de la OMM y la prestación de servicios con niveles de calidad notablemente mejorados, lo que incrementó considerablemente su prestigio y su nivel de financiación para los próximos cinco años. El Director del SMA estaba muy feliz de ayudar y encomendó a su Jefe de Predicciones, quién también era el campeón de la prestación de servicios, que pasara unos cuantos días en la sede del SMB.

El Jefe de Predicciones empezó entablando un debate general con el Director del SMB y utilizó las preguntas del Modelo de progresos de la prestación de servicios para determinar el nivel actual de prestación de servicios del SMB. Lo que sigue es un resumen de sus deliberaciones sobre dos de los elementos de la Estrategia y una indicación del nivel en el que el SMB estaba operando con respecto a cada elemento.

Elemento 1: evaluación de las necesidades y decisiones de los usuarios

“Los principales usuarios de nuestras predicciones son agricultores de los distritos rurales del país. Trabajamos con el Ministerio de Agricultura para asegurar que los trabajadores de extensión agrícola que se reúnen habitualmente con los agricultores sobre el terreno puedan entender nuestras predicciones, y les suministramos folletos explicativos para ayudarles a entender los servicios que elaboramos. Como el SMB depende del Ministerio de Transporte, hemos firmado recientemente un memorando de entendimiento con el Ministerio de Agricultura, que nos ha ayudado a comprender las necesidades de nuestros usuarios de la comunidad agrícola.

También suministramos predicciones al aeropuerto internacional y a los comités de gestión de desastres de cada distrito. Solemos recibir llamadas telefónicas de los comités de gestión de desastres cuando pronosticamos lluvias intensas que pueden provocar inundaciones y nos aseguramos de registrar las observaciones que nos transmitan tan pronto como las recibamos. Todavía no hemos formalizado nuestra relación con el aeropuerto internacional, ya que también depende del Ministerio de Transporte, pero tenemos la intención de hacerlo pronto.

Nuestros usuarios pueden hallar información sobre nuestro Servicio y nuestras predicciones principalmente a través de nuestro sitio web y tenemos una dirección de correo electrónico y un número de teléfono que se supervisan periódicamente.”

Observaciones sobre el elemento 1:

Se puede identificar a la mayor parte de los usuarios de los servicios y productos y hay algunos documentos oficiales en los que se describe qué se suministra.

Se utilizan diversos métodos de contacto y se mantiene un registro de las observaciones.

Nivel actual: el SMB está actualmente operando en el nivel de “en desarrollo”.

Elemento 5: desarrollo de las aptitudes necesarias para apoyar la prestación de servicios

“Se imparte capacitación al nuevo personal de predicción mediante un proceso informal que les ayuda a entender la importancia de la excelencia en la prestación de servicios. Los miembros de nuestro personal dicen que lo encuentran útil, pero que es difícil de aplicar en el mundo real, ya que tienen poco contacto con nuestros usuarios. Se alienta a nuestro personal a que comparta sus ideas sobre cómo mejorar la prestación de servicios, pero hemos recibido pocas sugerencias.

Una idea que estamos analizando es designar a un campeón de la prestación de servicios (que debe ser un miembro del personal directivo) quien tendrá la responsabilidad de mejorar la prestación de servicios y a quien se le asignará un presupuesto y algunos miembros del personal para que le ayuden. Por el momento estamos decidiendo qué persona sería la más apropiada para asumir esa función.”

Observaciones sobre el elemento 5:

Está claro que el Director del SMB comprende la importancia de que la prestación de servicios sea eficaz y quiere asegurarse de que esta eficacia se incorpore en el proceso de prestación de servicios de su SMB.

En la actualidad solo se imparte un poco de capacitación en esta materia y esto podría mejorarse, pero debería aplaudirse la iniciativa de designar a un campeón de la prestación de servicios.

Nivel actual: el SMB está actualmente operando en el nivel de “desarrollo iniciado”.

Plan de acción:

Una vez concluidas las deliberaciones, el campeón de la prestación de servicios del SMA y el Director del SMB formularon un plan de acción que les permitiría mejorar la prestación de servicios del SMB. El objetivo era determinar las medidas que permitirían al SMB demostrar que puede operar, como mínimo, en el nivel de “en desarrollo” de la prestación de servicios con respecto a

todos los elementos de la Estrategia. Este proceso podría después repetirse tras un período de tiempo con un plan de acción que permitiera ir avanzando constantemente hacia los diferentes niveles superiores del Modelo de progresos de la prestación de servicios.

Número de identificación de la medida	Medida	¿Quién es el responsable de su aplicación?	¿Cuándo debería completarse la medida?
A1.1	El SMB debería adoptar medidas para formalizar relaciones con todos sus usuarios mediante acuerdos entre clientes y proveedores o memorandos de entendimiento, lo que sea más conveniente.	Director de Predicciones	En un plazo de seis meses
A1.2	Debería alentarse a que se utilizara el registro de las observaciones para todas las observaciones recibidas y a que se adoptara una medida clara asociada a cada observación en particular.	Director de Predicciones	En un plazo de tres meses
A1.3	Deberían introducirse diversos métodos adicionales para que los usuarios contacten con el SMB, por ejemplo por mensajes SMS o fax, y dar amplia difusión a los nuevos métodos.	Oficial Jefe de Comunicaciones	En un plazo de tres meses
A5.1	Se deberían impartir periódicamente talleres de capacitación en materia de prestación de servicios dirigidos a todo el personal.	Jefe de Capacitación	En un plazo de seis meses
A5.2	Debería concluirse lo antes posible la designación de un campeón de la prestación de servicios y asignar a esta persona la cantidad de recursos necesaria para mejorar la prestación.	Director del SMB	En un plazo de tres meses
A5.3	En consulta con el personal, debería elaborarse un proceso que fuera mejor para recopilar las sugerencias del personal, el cual debería ejecutarse después.	Director de Recursos Humanos	En un plazo de seis meses

APÉNDICE 7: ESQUEMA DEL PLAN DE ACCIÓN

Este Plan de aplicación no propone una plantilla rígida para un plan de acción para la prestación de servicios, ya que cada SMN o proveedor de servicios se encontrará en una etapa de desarrollo y actividad que puede ser diferente a la etapa en que se encuentre otro SMN o proveedor de servicios. No obstante, a continuación se ofrece alguna orientación sobre los aspectos que deberían incluirse en ese plan de acción:

- a. Evaluar el nivel actual de progreso de la prestación de servicios;
- b. Señalar las diferencias respecto de cada elemento de la Estrategia;
- c. Decidir qué medidas específicas deberían adoptarse para reducir esas diferencias. Con respecto a cada medida, la decisión debería tener en cuenta:
 - la prioridad relativa de esa medida;
 - la fecha límite para la finalización de la medida (con los objetivos intermedios provisionales y períodos de examen pertinentes);
 - la evidencia disponible que demuestre que la medida ha tenido éxito;
 - el administrador superior responsable de completar la medida;
 - los recursos asignados a la medida;
 - las medidas futuras previstas para ayudar a progresar hacia un nivel superior de prestación de servicios.

Hay diversas formas de estructurar un plan de acción que contenga estos elementos. A continuación se presentan dos ejemplos.

Ejemplo 1

Alcance – señale los diferentes componentes de la organización que participan en el plan de acción (puede que no sea toda la organización) y determine el marco temporal abarcado por el plan.

Responsabilidad – designe al campeón de la prestación de servicios.

Evaluación del nivel actual de progreso y determinación de las diferencias – utilizando el informe de evaluación de la organización, indique el nivel de desarrollo con respecto al Modelo de progresos de la prestación de servicios (es decir, sin desarrollo, desarrollo iniciado, en desarrollo, desarrollado o avanzado) respecto de cada uno de los seis elementos de la Estrategia. Señale el nivel que la organización tenga intención de alcanzar como objetivo para el final del período abarcado por el plan de acción e indique la prioridad relativa de realizar cada elemento.

Elemento de la Estrategia	Nivel actual	Nivel establecido como objetivo	Prioridad
Evaluación de las necesidades y decisiones de los usuarios			
Vínculo entre desarrollo y prestación de servicios y necesidades de los usuarios			
Evaluación y supervisión del desempeño y resultados de los servicios			
Apoyo a la mejora de la prestación de servicios			
Desarrollo de las aptitudes necesarias para apoyar la prestación de servicios			
Intercambio de mejores prácticas y conocimientos			

Medidas que deberían adoptarse – elaborar una lista de los proyectos o actividades que se realizarán durante todo el período de vigencia del plan de acción. Cada proyecto o actividad debería incluir datos que hagan referencia a los elementos antes mencionados y los niveles establecidos como objetivos que pretendan conseguirse en el futuro. También debería designarse a un administrador principal del proyecto o actividad y facilitarse una lista, lo más detallada posible, de los recursos asignados al proyecto o actividad.

Proyecto (o actividad)	Elemento(s) del servicio abordado(s)	Administrador principal	Recursos de apoyo (personal y financiación)	Fecha de finalización establecida como objetivo, incluidas las fechas de finalización de los objetivos intermedios provisionales
Proyecto 1				
Proyecto 2				
Proyecto 3				

Próximas medidas previstas – determinar los planes de la organización para progresar en el futuro hacia un nivel superior de prestación de servicios. Estos planes podrían incluir el establecimiento de proyectos a más largo plazo que permitan a la organización superar los niveles establecidos como objetivos en este plan de acción.

Ejemplo 2

Alcance – señale los diferentes componentes de la organización que participan en el plan de acción (puede que no sea toda la organización) y determine el marco temporal abarcado por el plan.

Responsabilidad – designe al campeón de la prestación de servicios.

Evaluación del nivel actual de progreso y determinación de las diferencias – utilizando el informe de evaluación de la organización, indique el nivel de desarrollo con respecto al Modelo de progresos de la prestación de servicios (es decir, sin desarrollo, desarrollo iniciado, en desarrollo, desarrollado o avanzado) respecto de cada uno de los seis elementos de la Estrategia, después analice la diferencia entre el nivel actual de desarrollo del SMN y el nivel que el Servicio pretende alcanzar antes de que finalice el período abarcado por el plan de acción, y establezca un proyecto o actividad para tratar de subsanar esa diferencia. Con respecto a cada proyecto o actividad, debería designarse a un administrador principal y facilitarse una lista, lo más detallada posible, de los recursos asignados al proyecto o actividad.

Elemento de la Estrategia	Nivel actual	Diferencia	Medidas que se adoptarán para subsanar la diferencia	Administrador principal	Recursos
Evaluación de las necesidades y decisiones de los usuarios					
Vínculo entre desarrollo y prestación de servicios y necesidades de los usuarios					
Evaluación y supervisión del desempeño y resultados de los servicios					
Apoyo a la mejora de la prestación de servicios					
Desarrollo de las aptitudes necesarias para apoyar la prestación de servicios					
Intercambio de mejores prácticas y conocimientos					

APÉNDICE 8: BIBLIOGRAFÍA Y LECTURAS COMPLEMENTARIAS

Organización Meteorológica Mundial, 2011: *Informe final abreviado con resoluciones del Decimosexto Congreso Meteorológico Mundial* (OMM-N° 1077), Ginebra. Disponible en: https://googledrive.com/host/0BwdvoC9AeWjUazhkNTdXRXUzOEU/wmo_1077_es.pdf.

Organización Meteorológica Mundial, 2012: *Informe final abreviado con resoluciones de la sexagésima cuarta reunión del Consejo Ejecutivo* (OMM-N° 1092), Ginebra. Disponible en: http://library.wmo.int/pmb_ged/wmo_1092_es-p1.pdf.

Información relativa a *Proceedings of the WMO Regional Association VI (Europe) Conference on Social and Economic Benefits of Weather, Climate and Water Services* (Actas de la Conferencia de la Asociación Regional VI (Europa) de la OMM sobre los beneficios sociales y económicos de los servicios meteorológicos, climáticos e hidrológicos) (PWS-23/ROE-1 (2012)), Lucerna, Suiza:

- http://www.wmo.int/pages/prog/amp/pwsp/documents/PWS_23_ROE-1_en.pdf (publicación);
- http://www.wmo.int/pages/prog/dra/eur/RA6_SEB_Conference.php (sitio web).

WMO Initiatives in Socio-Economic Benefits of Weather, Climate and Water Services (Iniciativas de la OMM relacionadas con los beneficios sociales y económicos de los servicios meteorológicos, climáticos e hidrológicos) [página web]. Disponible en: <http://www.wmo.int/pages/prog/amp/pwsp/SocioEconomicMainPage.htm>.

Organización Meteorológica Mundial, 2011: *Plan Estratégico de la OMM para 2012-2015* (OMM-N° 1069). Disponible en: http://www.wmo.int/pages/about/documents/1069_es.pdf.

Reunión extraordinaria del Congreso Meteorológico Mundial, 2012: *Plan de ejecución del Marco Mundial para los Servicios Climáticos* (OMM-N° 1102: anexo de la Resolución 1), Ginebra. Disponible en: http://library.wmo.int/pmb_ged/wmo_1102_es-p1.pdf.

Organización Meteorológica Mundial, 2013: *Directrices para aplicar un sistema de gestión de la calidad en hidrología*. Disponible en: http://www.wmo.int/pages/prog/hwrrp/qmf-h/documents/Doc_3_GuidelinesQualityManagementSystem_17092013.pdf.

Organización Meteorológica Mundial, 2013: *Guía para la aplicación de un sistema de gestión de la calidad para Servicios Meteorológicos e Hidrológicos Nacionales* (OMM-N° 1100). Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/0BwdvoC9AeWjUemh3eDRBdXVoNUk/edit?usp=sharing>.

WMO Capacity Development Strategy (Estrategia de desarrollo de la capacidad de la OMM) [página web]. Disponible en: <http://www.wmo.int/pages/prog/dra/CDS.html>.

Organización Meteorológica Mundial, 2013: *Guidelines on the Role, Operation and Management of National Meteorological or Hydrometeorological Services* (Directrices sobre la función, el funcionamiento y la gestión de los Servicios Meteorológicos e Hidrometeorológicos Nacionales) (WMO-No. 1112) [guía en línea]. Disponible en: <https://www.wmo.int/pages/prog/dra/eguides/index.php/en/>.

Declaración y Plan de Acción de la Conferencia de Madrid, en la versión aprobada por la Conferencia Internacional sobre condiciones de vida seguras y sostenibles: beneficios sociales y económicos de los servicios meteorológicos, climáticos e hidrológicos, Madrid, España, 19 a 22 de marzo de 2007. Disponible en: http://www.wmo.int/pages/themes/wmoprod/documents/Decl_y_Plan_Accion_Madrid07_Low_S.pdf.

Organización Meteorológica Mundial, 2012: *Informe final abreviado con resoluciones y recomendaciones de la decimoquinta reunión de la Comisión de Sistemas Básicos*. Disponible en: http://library.wmo.int/pmb_ged/wmo_1101_es.pdf.

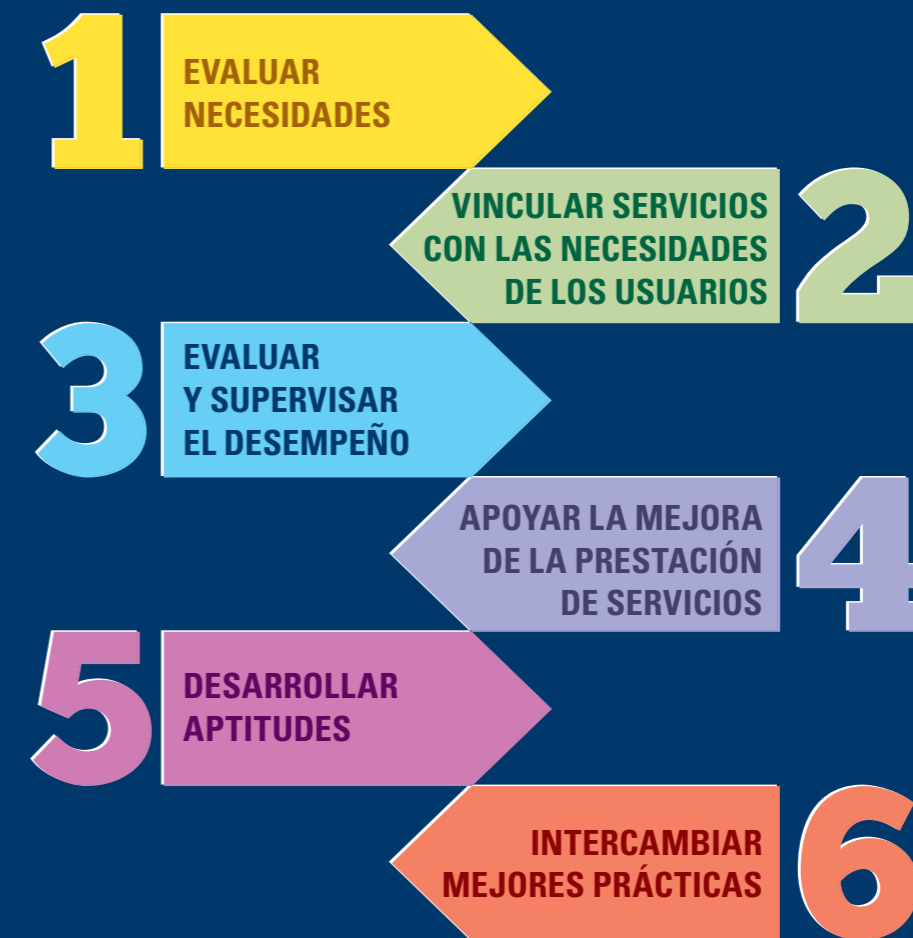
Organización Meteorológica Mundial, 2005: *Guidelines on Quality Management Procedures and Practices for Public Weather Services* (Directrices sobre procedimientos y prácticas de gestión de la calidad para los servicios meteorológicos para el público) (WMO/TD-No. 1256). Disponible en: <http://www.wmo.int/pages/prog/amp/pwsp/pdf/TD-1256.pdf>.

Organización Meteorológica Mundial, 2000: *Guidelines on Performance Assessment of Public Weather Services* (Directrices sobre la evaluación del cumplimiento de los servicios meteorológicos para el público) (WMO/TD-No. 1023). Disponible en: <http://www.wmo.int/pages/prog/amp/pwsp/pdf/TD-1023.pdf>.

Organización Meteorológica Mundial, 2002: *Supplementary Guidelines on Performance Assessment of Public Weather Services* (Directrices complementarias sobre la evaluación del cumplimiento de los servicios meteorológicos para el público) (WMO/TD-No. 1103). Disponible en: <http://www.wmo.int/pages/prog/amp/pwsp/pdf/TD-1103.pdf>.

Para más información sobre los diseños y ejemplos de encuestas, véase: <http://www.wmo.int/pages/prog/amp/pwsp/surveys.htm>.

AVANZAR HACIA UNA CULTURA MÁS ORIENTADA A LOS SERVICIOS



Para más información, diríjase a:

Organización Meteorológica Mundial

7 bis, avenue de la Paix – Case postale 2300 – CH 1211 Genève 2 – Suiza

Oficina de comunicación y de relaciones públicas

Tel.: +41 (0) 22 730 83 14 – Fax: +41 (0) 22 730 80 27

Correo electrónico: cpa@wmo.int

www.wmo.int