

ALTERNATIVA “B”

IMPLEMENTACIÓN “PROGRAMA MYSTERY SHOPPER”

“INSTITUCIÓN PÚBLICA”
“ORGANIZACIÓN PRIVADA”
“ORGANISMO INTERNACIONAL”

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL
RECURSO Y TALENTO HUMANO

INVESTIGACIÓN DIRIGIDA A LOS FUNCIONARIOS

APLICACIONES

La **Implementación del Programa Mystery Shopper** es una de las 4 importantes herramientas de investigación que tiene el **“Diagnóstico Integral del Recurso y Talento Humano”** con el cual se logra lo siguiente:

- Valorar el Rendimiento de los Procesos Internos
- Determinar la Eficacia en los Procedimientos
- Detección de Necesidades de Capacitación
- Capacitación y Entrenamiento para la Productividad, Eficiencia y Fortalecimiento Institucional
- Desarrollo y Potenciación del Talento Humano
- Formación de Funcionarios Públicos y Privados de Alto Rendimiento
- Calidad y Calidez en la Atención al Usuario o Cliente
- Información para la Evaluación del Desempeño
- Orientación hacia el Servicio de Excelencia

ALTERNATIVA “B”

IMPLEMENTACIÓN “PROGRAMA MYSTERY SHOPPER”

(1.) INTRODUCCIÓN.

En el campo de la productividad, eficiencia y atención y servicio al cliente, cada visita de un usuario o cliente a su institución o empresa sea en forma **personal o vía telefónica**, es un **importante eslabón para el éxito o fracaso** de la organización.

De acuerdo a estudios realizados, de los **usuarios o clientes insatisfechos**, apenas **el 4% exterioriza su insatisfacción** a través de una queja o reclamo verbal, escrito o vía email, es decir que el **96% de los usuarios o clientes insatisfechos**, sus quejas, inconformidades, reclamos o insatisfacciones, no saldrán a la luz ellos preferirán no pasar malos ratos ni tomarse el tiempo para reclamar.

La gran mayoría de usuarios o clientes insatisfechos no reclaman, simplemente se van, convirtiéndose en una **f fuente de información negativa** para la institución o empresa que además tiene un efecto multiplicador tal como lo revela el **Marketing Boca a Boca**.

El precio que una organización paga por un mal servicio brindado es verdaderamente muy alto, en el caso de las empresas privadas, **“cuesta 10 veces más, conseguir un nuevo cliente, que conservar uno que ya se tiene”**.

En el caso de las entidades públicas, la pérdida de **confianza y credibilidad** en la organización repercute en una baja de la **percepción** que tiene el público en relación a su **imagen institucional**, así mismo es inevitable la pérdida de **prestigio y solvencia administrativa de sus autoridades**, esto es particularmente importante pues trasciende casi de manera inmediata en comentarios negativos por parte de los usuarios insatisfechos, de la opinión pública y en el llamado de atención y reubicación de las autoridades de esa organización, aparte de exponerse a las auditorías de gestión de los organismos de control del Estado.

(2.) PRESENTACIÓN.

El programa y/o sistema **Mystery Shopper**, es una de las 4 herramientas o instrumentos de investigación y auditoría de gestión, que tiene el **“Diagnóstico Integral del Recurso y Talento Humano”**.

La metodología de este trabajo se basa en una **investigación de campo in situ**, que en la práctica se trata de la participación de personas hombres, mujeres, jóvenes y adultos con un perfil específico, perfectamente **entrenadas y capacitadas** para tal fin, de diferentes profesiones y actividades, diferentes niveles socio-culturales y diferentes edades y presentaciones físicas.

Estas personas denominadas **Mystery Shoppers** visitan la institución o empresa, aparentando ser **usuarios o clientes comunes**, y realizan las cosas que **usuarios o clientes verdaderos** hacen: observan, preguntan, dudan, piden explicaciones, compran, utilizan los servicios, etc., pero con un objetivo muy claro y definido.

Estos **usuarios o clientes encubiertos evalúan y valoran a los funcionarios y a la institución** de acuerdo a las **variables que se deseen medir** como por ejemplo: calidez en la atención, calidad en los servicios prestados, amabilidad, cortesía, eficacia en la gestión, rendimiento y eficiencia en los procesos internos, efectividad en los diferentes procedimientos, tiempos de espera, tiempos y efectividad de respuesta a algún evento o acontecimiento, manejo de conflictos, niveles de comunicación convencional y alternativa, etc.

Luego de la visita el **mystery shopper** llena un **reporte de evaluación** que contiene una **batería de preguntas** previamente seleccionadas, las cuales son dirigidas al **mystery shopper** y llenadas por el mismo, detallando todo lo que ocurrió durante la visita o contacto; el cuestionario es llenado para cada persona contactada, procurando determinar la mayor cantidad de datos personales de la misma, su nombre, características físicas, edad aproximada, ubicación del puesto de trabajo, horario de atención, hora exacta del contacto, etc., es decir identificar a la persona o personas investigadas.

Es importante destacar que este programa también se lo puede implementar como **auditoría de gestión en el área telefónica**, y así mismo en forma excepcional se pueden utilizar cámaras y micrófonos ocultos, y grabar las conversaciones con el usuario o cliente.

Cabe indicar que la información obtenida por el **mystery shopper**, es totalmente confiable, real y especialmente objetiva, puesto que el procedimiento es realizado en forma metódica, sistemática y pragmática, garantizando la eficacia en los resultados finales.

La investigación incluye el análisis y la percepción que se tiene de alguna persona en particular, un grupo de personas, un ambiente de trabajo, un departamento, un área específica o una valoración de todos los funcionarios y áreas de la organización en general.

Posteriormente el **mystery shopper** llena un formulario general denominado **resumen de reportes del día**, en el que resume y clasifica toda la información obtenida durante las distintas visitas del día.

El programa/sistema **Mystery Shopper**, puede implementarse para **evaluar** a su propia institución o empresa o también para **valorar e investigar** a otras organizaciones y empresas, se puede ejecutar bajo **dos modalidades**:

(1.) CONTRATACIÓN COMO UN PROYECTO ÚNICO:

Se realiza la investigación y **“estudio por una sola vez”** por cada persona, departamento, área, sucursal, institución o empresa. Al decir **“estudio por una sola vez”** quiere decir que la persona va a ser investigada dentro de un conjunto de valoraciones y entrevistas realizadas a la misma persona o personas por diferentes **mystery shoppers** en distintos días, semanas y a distintas horas. El estudio realizado **por una sola vez**, se utiliza únicamente como **herramienta de diagnóstico**.

(2.) CONTRATACIÓN COMO UN PROYECTO EN FORMA REGULAR:

En cambio al realizarlo en “**forma de contratación regular**” se planifica y programa el mismo estudio e investigación para ser realizado en forma periódica es decir mensual, trimestral o semestral a cada persona, departamento, área, sucursal, institución o empresa. Al igual que el punto anterior, al decir **estudio** se refiere que la persona va a ser investigada dentro de un conjunto de valoraciones y entrevistas realizadas a la misma persona o personas por diferentes **mystery shoppers** en distintos días y a distintas horas. A diferencia del **proyecto único** del punto anterior, el estudio realizado en **forma de contratación regular** tiene otros beneficios y utilidades: se utiliza como **herramienta de diagnóstico**, como **herramienta de planificación de estrategias**, como **herramienta de seguimiento y evaluación en el desempeño**, etc.

Para ser funcional la implementación del programa/sistema, se diseñan y emplean distintos formularios como **reportes de evaluación**, **resumen de reportes del día** y otros de acuerdo a los objetivos y requerimientos del programa. La implementación permitirá obtener información real y objetiva para determinar con precisión el estado actual en que se encuentra el recurso y talento humano, identificar sus falencias y deficiencias, así como detectar las necesidades de capacitación, para posteriormente realizar el análisis cuantitativo y cualitativo correspondiente que permita tomar las decisiones más acertadas, entre otras planificar y ejecutar programas de capacitación objetivos y eficientes que conduzcan al robustecimiento de la organización.

El sistema provee suficiente información que puede ser utilizada para tomar **correctivos inmediatamente** y no esperar a que sus resultados se incluyan en el próximo plan anual de capacitación, pues en la mayoría de casos se necesita **corregir en forma inmediata** las falencias que se puedan detectar.

Adicionalmente la información obtenida se utiliza para **nutrir las evaluaciones del desempeño** a las que están sujetos todos los funcionarios públicos y privados, así como para alimentar las auditorías de gestión. El programa es diseñado de acuerdo a las necesidades y requerimientos que se plantean en la organización y que se originan en las áreas de contacto y atención al usuario o cliente interno y externo sea en forma presencial o telefónica.

Al término **Mystery Shopper** también se le conoce como: Auditor de Calidad, Evaluador de Performance, Usuario Encubierto, Usuario Ficticio, Cliente Ficticio, Cliente Fantasma, Cliente Incógnito, Cliente Invisible, Cliente Encubierto, Cliente Misterioso, Comprador Anónimo, Comprador Secreto o Comprador Simulado.

(3.) ALTERNATIVAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA MYSTERY SHOPPER.

Un programa de investigación y auditoría de servicios “**Mystery Shopper**”, busca como objetivo central evaluar los niveles de **calidad y calidez en el servicio** que prestan los funcionarios dentro de los diferentes **puntos de contacto con el usuario o cliente**, desde una estrategia simulada como **clientes o usuarios encubiertos**, los mismos que son calificados y entrenados para tal fin, además busca orientar a los funcionarios hacia el **servicio de excelencia**.

Existen tres **enfoques y alternativas** fundamentales para la implementación del programa, las cuales son:

(A). PROGRAMA MYSTERY SHOPPER SECRETO (MSS)

(B). PROGRAMA MYSTERY SHOPPER PARTICIPADO (MSP)

(C). PROGRAMA MYSTERY SHOPPER SECRETO-PARTICIPADO (MSSP)

(3.1) PROGRAMA MYSTERY SHOPPER SECRETO (MSS):

La implementación del programa o sistema Mystery Shopper “**de manera secreta**”, sin ser socializado ni participado con los funcionarios, es decir sin que ellos se enteren de su contratación y realización, origina que se obtengan varias ventajas y desventajas entre ellas podemos citar:

- El funcionario al **NO estar en sobreaviso** y al atender a los usuarios o clientes en un día más de sus labores, actúa en forma natural y espontánea, mostrándose tal y como sus actitudes, aptitudes y preparación lo permiten, con lo cual se obtiene una apreciación real y objetiva de su gestión y desenvolvimiento en ese puesto de trabajo.
- Permite descubrir en forma veraz, las fortalezas y debilidades en relación a la calidad, calidez y eficiencia en los servicios prestados por los funcionarios.
- Detecta la inoperancia e ineficiencia tanto en las personas así como de los procesos, procedimientos y protocolos.
- Como desventaja podemos anotar el hecho de que una vez que se termine la implementación del Programa Mystery Shopper, los funcionarios van a tener conocimiento del proyecto realizado, así como de los correctivos necesarios e inmediatos que se tomarán; puede pasar que algunos funcionarios se sientan engañados y defraudados, lo cual se traduzca en una baja de su rendimiento.

(3.2) PROGRAMA MYSTERY SHOPPER PARTICIPADO (MSP):

Al implementar el programa o sistema Mystery Shopper “**de manera participada o socializada**”, es decir informándoles a los funcionarios que se va a realizar este proyecto, también se obtienen ventajas y desventajas como las siguientes:

- Como ventaja se puede mencionar el hecho de que se generará en forma automática una mayor predisposición de los funcionarios para ofrecer al usuario o cliente servicios con un mayor aumento en su calidad, calidez y eficiencia, lo cual se convierte en una ventaja para mejorar la calidad del servicio **en forma inmediata**.
- Entre las desventajas podemos mencionar que la información obtenida no es real ni tampoco objetiva, puesto que los funcionarios están en **sobreaviso** y por el temor o intimidación que ejerce la posibilidad de un despido o de una mala calificación en la evaluación de su desempeño, van a proceder de una manera que **no es verdadera**, que no es la que ellos están acostumbrados a actuar, como dice el refrán “**guerra avisada no causa muertos**”.
- Por lo tanto, con lo indicado en el párrafo anterior, existe la desventaja de que no es posible tomar datos reales para realizar la **evaluación del desempeño** en los funcionarios, ya que la información no es verídica.

- Una desventaja adicional radica en la intimidación, presión y el stress que puede ocasionar en algunos funcionarios, traduciéndose posiblemente en un agotamiento y baja en su desempeño.

La implementación del programa **Mystery Shopper Participado MSP**, siempre y cuando esté enfocado a lograr una mejora sustancial e inmediata en los servicios de calidad, calidez y eficiencia de los funcionarios, tiene que estar articulado a un **programa efectivo de motivación e incentivos** que no necesariamente tienen que ser económicos.

(3.3) PROGRAMA MYSTERY SHOPPER SECRETO-PARTICIPADO (MSSP):

Una combinación de dos enfoques **MSS y MSP**, ofrece una mezcla ideal que permite en una **primera etapa** evaluar objetivamente los niveles de efectividad en el desempeño de los funcionarios a corto plazo; y en una **segunda etapa** más prolongada promover la eficacia en la calidad, calidez y eficiencia en la atención al usuario o cliente interno y externo, a través de un **proyecto socializado** y ejecutado a mediano plazo y en forma regular.

En cualquiera de las tres alternativas o enfoques a implementar, la información obtenida nos conducirá a diseñar, planificar y ejecutar programas de capacitación que cubran las necesidades y fortalezcan los aspectos débiles del recurso y talento humano, y así mismo servirán para planificar nuevas estrategias en función de mejorar los procesos y procedimientos organizacionales.

(4.) OBJETIVOS.

(4.1) OBJETIVOS GENERALES.

(A). Obtener información real y objetiva altamente confiable, que permita realizar en forma efectiva el **Diagnóstico Integral del Recurso y Talento Humano**, formulando, planificando e implementando programas de capacitación 100% eficaces, que conduzcan a lograr el **desarrollo y potenciación del talento humano** y la **formación de servidores públicos y privados de alto rendimiento**, aportando en forma importante al fortalecimiento institucional.

(B). Adquirir información que permita planificar una reingeniería de procesos en el recurso y talento humano, implantando un nuevo modelo de gestión que además aporte datos para optimizar la planificación estratégica, planteando un cambio estratégico de dirección, que conlleve a lograr calidad, calidez, eficiencia y productividad en la gestión administrativa.

(4.2) OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

(a). Valorar la actitud, aptitud, calidad, calidez y eficiencia que tienen los funcionarios al prestar un servicio a los usuarios o clientes.

(b). Conocer el rendimiento y eficiencia de los procesos internos que han sido implementados en relación a toda la gestión operativa y administrativa, que involucre la productividad y el fortalecimiento de la institución.

(c). Determinar la eficacia de los procedimientos en relación a la calidad y calidez, manejo de conflictos, amabilidad, cortesía, tiempos de espera, tiempos de respuesta a algún evento o acontecimiento, etc.

(d). Detectar las falencias y necesidades de capacitación de los funcionarios, clasificadas por dirección, departamento o unidad administrativa, sean estas generales o específicas-técnicas.

(5.) METODOLOGÍA.

Está basada en una **investigación de campo in situ**, se trata de la participación de personas hombres, mujeres, jóvenes y adultos con un perfil específico denominados **mystery shoppers**, que visitan la institución o empresa, aparentando ser **usuarios o clientes comunes** y realizan las cosas que **usuarios o clientes verdaderos** hacen: observan, preguntan, dudan, piden explicaciones, compran, utilizan los servicios, etc., estos usuarios o clientes encubiertos evalúan y valoran a los funcionarios y a la institución de acuerdo a las variables que se deseen medir.

Luego de la visita el **mystery shopper** llena un **reporte de evaluación**, el cual contiene preguntas que son dirigidas y contestadas por el mismo investigador, detallando todo lo que ocurrió durante la visita o contacto.

(5.1) CONSTRUCCIÓN DEL FORMULARIO “REPORTE DE EVALUACIÓN”.

La construcción del formulario **reporte de evaluación**, se convierte en la columna vertebral de este proceso y es la base de esta investigación, por lo que es fundamental optimizar el estudio, análisis y selección de las preguntas, las mismas que deben plantearse en función de los objetivos indicados anteriormente. Se creará un banco amplio de preguntas de las cuales se seleccionarán las más adecuadas para este fin.

La definición de los objetivos determina el tamaño de la muestra, la selección de preguntas se realizará entre los directivos de la organización en conjunto con el director del proyecto.

(5.2) ELABORACIÓN DEL FORMULARIO “RESUMEN DE REPORTES DEL DÍA”.

La elaboración del formulario **resumen de reportes del día**, es elaborado en función de los contenidos del **reporte de evaluación**, el diseño de este documento es de exclusiva responsabilidad de la empresa proveedora del servicio.

(5.3) REQUISITOS QUE DEBERÁ CUMPLIR EL “REPORTE DE EVALUACIÓN”.

- **Informativo:** Deberá contener los datos personales del contactado y del mystery shopper, como nombre, edad, puesto de trabajo, características físicas, etc.
- **Sencillo:** Se deberá entender las preguntas sin confusionismos.
- **Preciso:** No contendrá preguntas ambiguas, serán cortas, precisas, y concisas.
- **Concreto:** Las preguntas serán directas y claras, siendo prudentes en su contenido.
- **Objetivo:** Se deberán redactar las preguntas de modo que apunten a satisfacer los objetivos planteados.

(5.4) PLANTEAMIENTO DE LAS PREGUNTAS.

- **Preguntas cerradas o dicotómicas:** En las que solo se responde Sí o No.
- **De múltiple elección:** Aquellas que sugiere las respuestas por las que se ha de optar.
- **Abiertas o libres:** En las que el investigador expresará libremente su opinión
- **Preguntas filtro:** Para controlar la veracidad de las respuestas o el sentido de escalonamiento de una a otra.
- **De clasificación:** Para señalar por orden de preferencia las sugerencias que se ofrecen.

Para poder extraer la mayor cantidad de información, se puede utilizar un **mix de preguntas** o también llamadas **muestras mixtas**.

(5.5) FORMA DE CONTACTO Y RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para la implementación de este programa existen 2 alternativas de contactar con el funcionario en proceso de evaluación: en forma personal o en forma telefónica. Dependiendo de las necesidades y objetivos de la institución o empresa, se puede optar por uno de los dos, o inclusive implementar las dos alternativas, para que los resultados sean más amplios y eficaces.

La estrategia a implementar, la logística y las facilidades prestadas, son factores que juegan un papel importante en la selección de una de las siguientes alternativas de contacto y de recolección de datos.

Para contactar:

- De manera presencial
- Por teléfono

Para recolección de datos:

- En papel (la llena el propio mystery shopper)
- En papel (la llena el propio mystery shopper)

(5.6) METODOLOGÍA PRÁCTICA.

Los 2 formularios, “**reporte de evaluación**” y “**reportes de resumen del día**” son llenados por los **mystery shoppers** participantes en el proceso.

Por las necesidades expuestas se utilizará el método integral, el cual comprende las variables cuantitativa y cualitativa, se podrá contar con niveles de eficacia en la percepción de la información estimados hasta en un 95%, con un margen de error en sus contenidos que fluctúan entre el + - 5%.

Se utilizará un mix de preguntas o muestras mixtas, es decir una combinación de preguntas abiertas, cerradas, de múltiple elección y de clasificación, realizando un barrido por los aspectos más fundamentales de la percepción que tiene el **mystery shopper** sobre la calidad de los servicios prestados y la calidez con la que son atendidos.

(5.7) ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN:

ETAPA 1:

Se realizará una primera reunión con los responsables de la unidad de administración del recurso y talento humano, en conjunto con el director del proyecto, en la cual se formulará EL PLAN DE ACCIÓN que debe contener descritos y especificados los siguientes aspectos:

Análisis: De la situación y de las necesidades sobre las que se va a intervenir, aspectos a evaluar, generalidades, etc.

Objetivos: Define cuales son las metas específicas que se pretende alcanzar.

Actividades: Describe las acciones, tareas y estrategias que deben ser ejecutadas.

Responsabilidades: Asigna y distribuye tareas y responsabilidades.

Recursos: Determina los recursos que serán necesarios para su implementación.

Plazos: Tiene una duración definida, es decir un comienzo y un final.

Indicadores: Determina los indicadores de gestión que se usarán para el seguimiento y evaluación del proceso, así como para la toma de decisiones.

Ajustes: Debido a que es un trabajo que está en constante desarrollo y evolución, sobre la marcha del proceso se introducirán los cambios o correcciones que sean necesarios.

ETAPA 2:

En una segunda reunión, el director del proyecto aportará con una amplia batería de preguntas, de las cuales se seleccionarán las más apropiadas de acuerdo a los objetivos planteados, se determinará el tamaño de la muestra, el diseño del formulario, la forma de contacto y de recolección de datos, así como la determinación del grupo objetivo, se aprobarán todos los formularios.

ETAPA 3:

Se procederá al lanzamiento definitivo e implementación del proceso, es decir la investigación, recopilación y minería de datos.

ETAPA 4:

Finalizado el tiempo de investigación y recolección de datos, se procederá al análisis de la información en forma cuantitativa, cualitativa y su interpretación.

ETAPA 5:

Finalmente se hace la entrega del Informe Ejecutivo, que incluye una serie de contenidos que se detallan en el numeral 10, para la presentación y el análisis a los ejecutivos y directores de la entidad.

(5.8) ANÁLISIS DE DATOS E INTERPRETACIÓN.

Se utiliza las metodologías cuantitativa y cualitativa, una vez analizados servirán para realizar su interpretación, que conducirán a emitir las observaciones, conclusiones y recomendaciones finales.

(6.) BENEFICIOS.

La implementación del **Programa Mystery Shopper** permitirá obtener varias ventajas, entre las más importantes las siguientes:

A. COMO HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO:

- Monitorear y evaluar la calidad, calidez y eficiencia de servicios prestados
- Obtención de información real y objetiva altamente confiable
- Detección de otras falencias y debilidades no previstas, como por ejemplo el rendimiento de los procesos internos y la eficacia de los procedimientos

B. COMO HERRAMIENTA PARA LA PLANIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS:

- Mantener el cumplimiento de los procesos, procedimientos y protocolos
- Asegurar la calidad y la calidez de los productos y servicios ofertados
- Incrementar la satisfacción de los usuarios o clientes internos y externos
- Orientar a los funcionarios hacia el servicio de excelencia

(7.) CARACTERÍSTICAS.

(7.1) ALCANCE DE LA MUESTRA. Implica una o varias dependencias de la entidad, planta central, otras ciudades, sucursales, así como uno o varios departamentos, pisos, o secciones donde se desarrollan las actividades de atención y servicio al usuario o cliente.

(7.2) ÁREAS DE RECOLECCIÓN. Son los departamentos, secciones o lugares de la organización, en los que tiene contacto el funcionario con el usuario o cliente

(7.3) DURACIÓN DE LA MUESTRA. Es el tiempo que dura el proceso de investigación o de recolección de datos, puede ser un día, varios días, varias semanas e inclusive varios meses, todo depende del tamaño de la muestra y de los objetivos.

(7.4) DÍAS Y HORARIO DEL MUESTREO. Se refiere a los días de la semana, así como las horas en que van a realizar la investigación, dependiendo de la afluencia de usuarios o clientes, es decir del tráfico de personas.

(7.5) PERFIL DE CONTACTADOS/GRUPO OBJETIVO. Se refiere a las características personales de cada funcionario a ser investigado, como edad, sexo, apariencia física, cargo que ocupa, estudios, profesión, nivel socio-económico, cultural, etc., haciendo la investigación más precisa y objetiva.

(7.6) CANTIDAD DE CONTACTADOS. Es el número de personas que van a ser valoradas y contactadas durante el tiempo que dure la investigación o la recolección de datos, siempre basado en el grupo objetivo.

(7.7) FACILIDADES PARA INVESTIGAR. Son todas aquellas formas, gestiones, disposiciones, de tipo físico, logístico, técnico, tecnológico, económico, etc., que ofrecen los funcionarios garantes de la investigación, a los técnicos y mystery shoppers de la empresa o consultora responsable del proceso.

(7.8) DETALLE DE MYSTERY SHOPPERS. Describe el perfil profesional, datos personales, características físicas y número de personas que van a realizar la investigación.

(7.9) IMPREVISTOS. Son todas aquellas situaciones o eventos no previstos que se presentan en el desarrollo o transcurso del proceso, y que por distintas circunstancias no estuvieron dentro del plan de acción o de la planificación inicial.

(8.) INFORME EJECUTIVO.

La entrega del **Informe Ejecutivo**, incluirá los siguientes contenidos:

- ❖ **ANÁLISIS SITUACIONAL:** Informe del estado actual del recurso y talento humano, desglosado por área, dirección o unidad administrativa.
- ❖ **OBSERVACIONES:** Comentarios que proyectan el estado del recurso humano desde una visión integral.
- ❖ **CONCLUSIONES:** Indicativos que valoran en forma determinante el estado del recurso humano y que advierten en forma pormenorizada los posibles perjuicios para la institución en relación a su inobservancia. Se citará la ley, normativa y reglamentación vigente con sus artículos, numerales y literales correspondientes que se encuentran vigentes.
- ❖ **RECOMENDACIONES GENERALES:** Enunciados que sugieren realizar modificaciones en la administración del recurso humano, sugiere que en la planificación estratégica institucional anual y plurianual se incorporen ciertos cambios que van a ser determinantes para una gestión eficiente, además provee **soluciones de prevención** en relación a las auditorías de gestión que realizan los organismos de control del Estado especialmente la Contraloría y Ministerio del Trabajo.
- ❖ **RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS:** Para el diseño e implementación de planes y programas de capacitación.
- ❖ **RECOMENDACIONES CON LÍNEAS DE ACCIÓN INMEDIATA:** Aquellas en las que se establecerán las prioridades y acciones inmediatas a tomar, ya que existe el riesgo de perjuicios inminentes a la institución (prevención de riesgos).

(9.) PRODUCTOS A ENTREGAR.

- (a). Reportes de evaluación realizados (originales).
- (b). Resúmenes de reportes de evaluación del día (originales).
- (c). Compendio impreso en tamaño A4, a color, anillado, en duplicado, con el **Informe Ejecutivo** de implementación del “**Programa Mystery Shopper**”, análisis cuantitativo, cualitativo y su interpretación, incluirá los siguientes contenidos:
 - Análisis situacional ● Observaciones ● Conclusiones ● Recomendaciones generales ● Recomendaciones específicas ● Recomendaciones con líneas de acción inmediata.
- (d). Respaldo de los documentos indicados en medios magnéticos.