

# Guía para realizar una evaluación de la política administrativa y el análisis de las brechas

## Propósito y alcance

Este documento pretende ser un recurso y una guía para que los departamentos de salud estatales y territoriales lleven a cabo una evaluación interna y un análisis de las brechas de las políticas administrativas y sus procedimientos asociados. La información y las herramientas que contiene pueden adaptarse a las operaciones y el entorno del departamento de salud pública. En el ámbito de esta guía se encuentran las políticas relacionadas con la gestión y las operaciones de la organización. Esta guía incluye consejos y herramientas para realizar el análisis de brechas y elaborar un plan de acción para priorizar y abordar las brechas en materia de políticas y procedimientos.

Las políticas desempeñan un papel importante en las operaciones de una organización, ya que proporcionan orientación sobre cómo deben tomarse las decisiones y garantizan que las actividades administrativas y programáticas cumplan con las leyes y los reglamentos. Las políticas operacionales clave forman parte de los estándares nacionales de prácticas de salud pública; y un proceso eficiente y efectivo de desarrollo, revisión y actualización de políticas es un componente crítico de una infraestructura operativa sólida. Además, la pandemia de COVID-19 ha impulsado a las agencias de salud pública a examinar su infraestructura y necesidades operacionales para apoyar las operaciones efectivas de la agencia, incluyendo las áreas en las que se necesitan políticas nuevas y actualizadas para cumplir con estándares operacionales más altos.

Las siguientes definiciones se han extraído de [los Acrónimos/Siglas y Glosario de Términos](#) del Junta de Acreditación de Salud Pública (PHAB) y se utilizan en toda la guía y los recursos:

**Política:** Los principios generales por los que se rige una entidad gubernamental en su gestión de los asuntos públicos. En el caso de un departamento de salud, puede abarcar políticas externas o dirigidas a la comunidad (por ejemplo, directrices sobre aire limpio o educación física en las escuelas), así como políticas internas que afectan al personal (por ejemplo, licencias familiares o prácticas de contratación).

**Procedimiento/Protocolo:** Descripción escrita de la forma en que debe realizarse una acción o conjunto de acciones concretas.

Las agencias de salud estatales y territoriales también pueden implementar instrucciones de trabajo, directivas de división, instrucciones de operaciones, instrucciones de campo o procedimientos de operaciones normativas [“SOPs”] como parte de, o además de, las políticas y procedimientos de la organización. Estos documentos proporcionan los pasos para realizar correctamente tareas o actividades específicas y pueden utilizarse con frecuencia a nivel programático dentro del departamento de salud. Las directivas, instrucciones y políticas que guían la administración de programas o intervenciones individuales de salud pública están fuera del alcance de esta guía (por ejemplo, las inspecciones de restaurantes). Las políticas que dirigen las operaciones de los servicios de laboratorio de una jurisdicción también están fuera del alcance.

## Aplicación de un enfoque de mejora de la calidad a las políticas de la organización

El método Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (“PDCA, Plan-Do-Check-Act”) se utiliza a lo largo de esta guía como marco sugerido para mejorar un proceso de desarrollo de políticas administrativas e implementar el cambio en la infraestructura operativa. Los organismos que deseen mejorar su proceso de

elaboración de políticas deben considerar la posibilidad de utilizar el marco PDCA y las siguientes herramientas de mejora de la calidad para orientar su trabajo:

- ✓ **Carta del equipo:** se puede utilizar una carta del equipo para establecer un equipo de revisión o mejora de la política entre agencias y establecer los objetivos para sus esfuerzos de evaluación y revisión de la política.
- ✓ **Mapeo de procesos:** los mapas de procesos ilustran los procesos y flujos de trabajo actuales. La visualización y el debate en equipo ayudan a crear un entendimiento común, a identificar los problemas, las posibles áreas de desperdicio y redundancia, y las oportunidades de mejora.
- ✓ **Matriz de priorización:** una matriz de priorización es una herramienta flexible que puede ayudar a determinar los problemas más críticos que hay que abordar, así como las soluciones que hay que aplicar primero, sopesando factores como la frecuencia, el impacto, la urgencia y la importancia.
- ✓ **Herramienta de planificación de la ejecución:** las herramientas de gestión de proyectos, como el plan de ejecución, ayudan a mantener el rumbo de las fases "hacer, comprobar y actuar" y a avanzar hacia los objetivos.
- ✓ **Herramienta de gestión de riesgos:** las herramientas de gestión de riesgos ayudan a los equipos a evaluar los riesgos, a entender por qué pueden producirse problemas y a identificar los métodos de gestión de esos riesgos.

## Prácticas prometedoras

Para identificar y comprender mejor las prácticas prometedoras en torno a las políticas organizacionales, se llevaron a cabo entrevistas con informantes clave con personal de agencias de Montana, Carolina del Sur, Arizona, Maine, Ohio, Puerto Rico y Washington. Además, el equipo de la ASTHO revisó las normas y medidas de la Junta de Acreditación de Salud Pública (PHAB) para la acreditación inicial (v1.5) y la reacreditación. Las siguientes son prácticas prometedoras que apoyan o refuerzan la infraestructura administrativa de un organismo:



### Automatización de la administración de políticas

Montana emplea un sistema electrónico llamado PolicyTech, de NAVEX, que automatiza el proceso de elaboración de políticas para el departamento y ayuda a la agencia a cumplir las normas nacionales de acreditación. El sistema realiza las siguientes acciones:

- Genera una plantilla para el desarrollo de nuevas políticas.
- Permite importar documentos a MS Word o Adobe.
- Facilita el seguimiento del proceso de aprobación de los documentos.
- Almacena las políticas de la agencia para facilitar el acceso del personal.
- Notifica a los empleados cuando es necesario revisar una política nueva o revisada.

• **Documentar los procesos clave que debe seguir el personal.** La codificación de los procesos clave en políticas o procedimientos centraliza los conocimientos y la información y permite al personal del organismo comprender las prácticas operacionales. Las políticas y los procedimientos documentados garantizan que los procesos se lleven a cabo de forma coherente y precisa, reducen el trabajo duplicado y apoyan el cumplimiento de las leyes y los reglamentos.

• **Estandarizar y documentar el proceso de elaboración y revisión de las políticas.** Garantizar la coherencia y una norma mínima en las políticas de los organismos estableciendo un enfoque sistemático y documentado para elaborar, revisar y actualizar las políticas. Varias jurisdicciones entrevistadas describieron una "Política sobre políticas" o una guía sobre "Cómo redactar políticas y procedimientos" que definen las expectativas para

todas las políticas nuevas y actualizadas. Al normalizar el proceso, los organismos sientan las bases para mejorar la eficacia de sus políticas y procedimientos.

- **Adaptar las políticas y directrices administrativas a nivel estatal para garantizar que el personal de la agencia cumple con los requisitos de cumplimiento.** La mayoría de las jurisdicciones cuentan con un organismo administrativo de ámbito estatal que establece políticas o directrices para todos los organismos estatales, a menudo en torno a la contratación o las compras. Varios de las jurisdicciones entrevistadas describieron su proceso para someter la política o directriz al mismo proceso de revisión por el que pasa una política normal de la agencia y para adaptar o ajustar la política a las necesidades de la agencia al tiempo que se cumplen los requisitos de cumplimiento. Además, resulta útil insertar el contenido de la política en el modelo de política estándar de la agencia.



### Organización de las políticas

Se llevó a cabo una evaluación de los títulos de las políticas presentadas por Arizona, Montana, Ohio, Carolina del Sur, Puerto Rico y Washington para explorar cómo las agencias estructuran sus políticas. A continuación, se exponen varias observaciones derivadas de la evaluación:

- No existe una norma global para las políticas administrativas de las agencias. Las políticas que tiene una agencia se ajustan a las necesidades individuales de la organización y a menudo pueden crearse después de que se haya experimentado un problema. Del mismo modo, no existe una norma coherente para lo que se documenta como política, procedimiento o protocolo. Por ejemplo, una agencia puede optar por hacer del Plan de Emergencia y Desalojo - una política formal, otra puede optar por proporcionar procedimientos o protocolos formales, y una tercera puede simplemente proporcionar a los empleados un folleto de instrucciones también colocado alrededor del plantel de la agencia.
- Las categorías en las que se encuadran las políticas de cada organismo dependen de la estructura, organización y función de los programas del organismo. Por ejemplo, una agencia puede tener la Ley de Libertad de Información o la Política de Registros Públicos bajo Comunicaciones, mientras que otras pueden tenerla bajo Administración General. La Política de Ética puede depender del Consejo General o de la Oficina de Asuntos Legales en un organismo, o de Recursos Humanos en otro. Los propietarios/creadores de las políticas suelen ser distintos para cada organismo.
- Muchos estados tenían políticas similares que podían agruparse en temas generales como tipos específicos licencias (por ejemplo, licencia militar, licencia educativa, licencia discrecional o elementos del proceso de licencia, como la vuelta al trabajo o la donación de licencias). Estas políticas se engloban en el tema "Política de licencias".
- Los temas de la política de Recursos Humanos y Administración General estaban mejor definidos y eran más coherentes en todos los organismos en comparación con las políticas relacionadas con Finanzas, Subvenciones/Contratos y Comunicaciones. Esto puede reflejar los diferentes procesos fiscales y la organización de la función de comunicación en los departamentos de salud estatales y territoriales.

- **Organización de las políticas por dominios administrativos.** La mayoría de las jurisdicciones entrevistadas organizan las políticas en función de los dominios administrativos del organismo. Estos dominios se convierten en las áreas o categorías principales de un manual de políticas y permiten a los empleados localizar rápidamente la política deseada. La catalogación de las políticas también define claramente a quién pertenece la política dentro de la agencia, incluyendo la revisión y las actualizaciones, y a dónde pueden dirigirse las preguntas o preocupaciones. Algunos ejemplos de dominios administrativos podrían ser Recursos Humanos, Tecnología de la Información, Servicios Financieros y Gestión de Subvenciones, entre otros.
- **Centralizar el acceso a las políticas para todo el personal.** El personal debe tener acceso directo a las políticas y procedimientos operacionales para estar informado de las expectativas de la organización. La mayoría de los organismos aprovechan su intranet, o sitio web interno, como lugar práctico y conveniente para almacenar electrónicamente todas las políticas y procedimientos vigentes. Garantizar que todas las políticas de la organización estén disponibles en un solo lugar también reduce el riesgo de que el personal acceda a versiones obsoletas de un documento. Casi Todas las jurisdicciones entrevistadas tienen un acceso centralizado y en línea a las políticas administrativas. La mayoría de las jurisdicciones entrevistadas también clasificaron sus políticas con un sistema de numeración para garantizar la correcta identificación de las mismas.
- **Comunicar las políticas y los cambios de política al personal de la agencia.** Además de añadir las políticas nuevas o revisadas a un repositorio central para que el personal pueda acceder a ellas, un enfoque proactivo para informar al personal de los cambios es a través del correo electrónico. Puerto Rico envía un correo electrónico a todo el personal con una descripción de las revisiones y una copia de la política nueva o actualizada. Otras jurisdicciones proporcionan actualizaciones en un boletín distribuido a todo el personal. En Maine, las políticas actualizadas se envían por correo electrónico y el personal las revisa y aprueba durante las revisiones anuales del rendimiento. En Washington, los empleados actuales están obligados a revisar y firmar electrónicamente el Acuerdo de Valores y Políticas del Departamento de Salud cada año, asegurándose de que el personal actualiza su comprensión de las políticas del departamento.
- **Formación del personal sobre la aplicación de las políticas administrativas para mejorar la comprensión y el cumplimiento.** La orientación de los nuevos empleados y los cursos de actualización para los empleados existentes pueden proporcionar formación sobre la estructura política de la agencia, las expectativas establecidas por las políticas específicas del trabajo y las políticas básicas de la agencia. Las formaciones refuerzan la comprensión de los procedimientos, mejoran el cumplimiento y garantizan que todos estén al día en cuanto a las nuevas políticas y otros cambios.

## Cómo empezar

Utilice la [herramienta de planificación de la implementación](#) y los siguientes pasos para guiar el desarrollo de un proceso formal de evaluación y revisión de políticas dentro de su organismo. Es posible que su organismo ya cuente con algunos o todos los elementos siguientes y que la herramienta de aplicación pueda adaptarse a las necesidades de su organismo.

## 1. Establecer un equipo interinstitucional que actúe como Comité de Revisión de Políticas.

Un Comité de Revisión de Políticas (*"PRC, Policy Review Committee"*) es un comité permanente con representantes de alto nivel de cada área operativa o administrativa de la agencia que se encarga de instituir y aplicar el proceso de revisión de la política organizativa del departamento.

En muchas jurisdicciones, un directivo de un área administrativa, como operaciones o recursos humanos, actúa como presidente o convocante del comité y un miembro del personal gestiona la documentación asociada a las reuniones del comité y la elaboración y revisión de las políticas. En Carolina del Sur, por ejemplo, el comité está copresidido por Director(a) de Recursos Humanos, Director(a) de Personal y Director(a) de Finanzas/Operaciones. En Washington, el/la directora(a) de Relaciones Laborales dirige el comité.

Otros miembros de un Comité de Revisión de Políticas pueden ser:

- Directores de cada área administrativa (finanzas, recursos humanos, informática, subvenciones/contratos)
- Representantes de cada sección o rama de la agencia
- Consejo General/Oficina de Asuntos Legales
- Auditor(a) interno(a)
- Oficina de Derechos Civiles u Oficina de Igualdad de Empleo
- Oficina de Mejora del Rendimiento
- Director(a) o personal de Equidad en la Salud o Justicia Social
- 1-3 voluntarios de toda la agencia

Buscar algunos voluntarios de toda la agencia podría ser una oportunidad de desarrollo para el personal, y una estrategia de compromiso para facilitar una mejor comprensión de las políticas administrativas de la agencia en todos los niveles de la misma. Los voluntarios pueden tener mandatos de 1 a 2 años y pueden rotar para dar la oportunidad a otros.

La creación de una [carta de equipo](#) aclarará el objetivo del comité de su organismo y determinará quién desempeñará qué papel en el proceso de planificación de políticas. A continuación, se ofrecen algunos ejemplos de cómo otras jurisdicciones han definido la función o el objetivo de sus comités de revisión de políticas:

**Carolina del Sur** - "Esta Carta designa y faculta al Comité de Revisión de Políticas del Departamento de Salud y Control Ambiental (PRC o el Comité) para desarrollar, aprobar y publicar las Políticas del DHEC [*"Dept. of Health & Environmental Control"*] y define el proceso que se utilizará para estos fines. Esta Carta también autoriza al Comité a aprobar variaciones de las Políticas cuando sea apropiado".

**Washington** - "La agencia desarrollará y aplicará políticas y/o procedimientos administrativos claros y concisos que ofrezcan una orientación eficaz sobre las operaciones normativas de la agencia y aborden cuestiones recurrentes que afecten a las divisiones."

## 2. Crear procedimientos para la elaboración de políticas y un modelo de política estándar.

La elaboración de un [mapa de procesos](#) del actual proceso de desarrollo y revisión de políticas es una forma eficaz de empezar a planificar una guía de desarrollo de políticas. Un mapa de procesos es una representación gráfica que crea una comprensión común del flujo del proceso. Los mapas de procesos también proporcionan información sobre lo que funciona y lo que no, y ayudan al equipo a aportar ideas para un sistema más eficaz. Cuando el equipo elabora un mapa

del estado futuro de los procesos de desarrollo y revisión, la guía escrita puede seguir el flujo de trabajo del mapa de procesos.

La mayoría de las guías de políticas o "políticas sobre políticas" de las jurisdicciones entrevistadas contienen las siguientes secciones:

- Objetivo del documento o guía
- Cuándo considerar una política
- Ubicación de las políticas de la agencia
- Formato de las políticas
- Proceso de elaboración de una nueva política
- Proceso de examen o revisión de una política existente
- Calendario para la revisión periódica de las políticas

Además de la guía de políticas, la mayoría de las jurisdicciones entrevistadas cuentan con una plantilla de política estándar para garantizar la uniformidad en todas las políticas de la agencia. Lo más habitual es que las plantillas incluyan un acápite con el logotipo de la agencia y la información utilizada para seguir la política, y el cuerpo, que consiste en el contenido de la política:

<b>Acápite [Cabecera]</b>	<b>Cuerpo [Contenido]</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logotipo de la Agencia</li> <li>• Número de política</li> <li>• Referencia a la norma jurídica</li> <li>• Aplicabilidad (a quién se aplica la política)</li> <li>• Programa/Posición Responsable</li> <li>• Fecha de entrada en vigor y</li> <li>• Fecha de la última revisión</li> <li>• Firma de aprobación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo/Declaración política</li> <li>• Definiciones relevantes para la política</li> <li>• Descripción de la política</li> <li>• Descripción de los procedimientos</li> </ul>

### **3. Establezca un repositorio central para albergar las políticas y un proceso para comunicar al personal las políticas nuevas o actualizadas.**

Como equipo, considere cuál es la mejor ubicación para que el personal acceda electrónicamente a las políticas y procedimientos. Todas las jurisdicciones entrevistadas para esta guía describieron su intranet, o sitio web interno, como una plataforma eficaz para almacenar y organizar todas las políticas y procedimientos definitivos. La intranet les permite controlar las versiones de las políticas actualizadas y organizar las políticas y los procedimientos por áreas funcionales y principales, como IT, Recursos Humanos Asuntos Legales, Finanzas y Contratos. Si es posible, intente añadir una función de búsqueda a la página de políticas. Esto permite al personal encontrar las políticas más rápidamente utilizando palabras clave si no están seguros de qué área central buscar.

Considere también quiénes serán los destinatarios de las comunicaciones sobre las políticas nuevas o actualizadas. Algunas jurisdicciones utilizan los boletines existentes como herramienta de comunicación para anunciar los cambios operacionales, mientras que otros envían un correo electrónico al personal después de las reuniones periódicas del Comité de Revisión de Políticas con una lista y archivos adjuntos de las políticas nuevas o revisadas que se han revisado y aprobado recientemente.

#### 4. Evaluar las brechas de las políticas administrativas utilizando diversos enfoques.

➤ **Normas y medidas PHAB**

La versión 1.5 de los Estándares y Medidas del PHAB establece requisitos de política administrativa en el Dominio 11 (Mantener la capacidad administrativa y de gestión). La evaluación de las políticas que tiene su organismo en comparación con los requisitos del PHAB ayudará a identificar posibles lagunas o incoherencias en la infraestructura operativa de su organismo.

➤ **Auditorías y gestión de riesgos**

Las auditorías internas y externas pueden ayudar a identificar ineficiencias operacionales y variabilidades en el cumplimiento de las políticas. Involucre a los directivos con un conocimiento profundo de los resultados de las auditorías de su organismo para determinar si hay lagunas o revisiones necesarias en las políticas y procedimientos que puedan abordarse en su plan de acción. [Las herramientas de gestión de riesgos](#) son también un enfoque eficaz para identificar posibles riesgos de cumplimiento, operacionales y financieros que podrían gestionarse con políticas integrales. Un proceso formal de gestión de riesgos permitirá a su organismo prevenir problemas, entender por qué se produce un problema y si la política u otras intervenciones pueden resolver el riesgo.

➤ **Retro-alimentación de los empleados**

Evaluar las políticas con las cuales el personal de la agencia tiene más problemas en cumplir, buscando la opinión de los clientes internos. Considere la posibilidad de recurrir al Consejo de Mejora de la Calidad o a otro pequeño equipo interinstitucional para evaluar los puntos débiles en las experiencias del personal, o realice un grupo focal de directivos y personal para identificar las lagunas y las políticas que pueden necesitar aclaración para mejorar el cumplimiento. Reunirse con el personal administrativo de las secciones de finanzas, subvenciones, contratos y otras secciones operacionales podría ayudar a determinar qué políticas y procesos tienen un cumplimiento sistemáticamente bajo o errores de proceso frecuentes y repetición de esfuerzos por parte del personal.

➤ **Herramienta para el análisis de las brechas**

Esta [herramienta de análisis de brechas](#) puede utilizarse para ayudar a evaluar dónde existen lagunas y la urgencia o importancia de abordarlas. La herramienta de autoevaluación se ha llenado previamente con los requisitos de las normas y políticas nacionales de salud pública que se han observado como vigentes y operacionales en un mínimo de 4 de las 7 jurisdicciones que participaron en las entrevistas con informantes clave y/o presentaron políticas para su revisión para esta evaluación. La identificación de las políticas financieras clave también se apoyó en los recursos de la [Asociación de Funcionarios de Finanzas del Gobierno \(“GFOA, Government Finance Officers Association”\) y en las Mejores Prácticas](#), que comparten estrategias para la planificación financiera, identifican políticas específicas para varias categorías relacionadas con asuntos fiscales, como la contabilidad, la presupuestación y las adquisiciones, y proporcionan orientación para facilitar los avances en la gestión financiera general. En general, la herramienta de análisis de brechas puede adaptarse a las necesidades de su organismo. La información procedente de las auditorías, las evaluaciones de riesgos, los comentarios de los empleados, las políticas administrativas a nivel estatal y la comparación con las normas PHAB también ayudan a identificar qué políticas faltan en el manual de políticas de su organismo.



## Lograr el equilibrio

Un número insuficiente de políticas deja al personal sin orientación, coherencia, responsabilidad y claridad sobre el funcionamiento de una organización, mientras que un número excesivo puede resultar difícil de gestionar, comprender y cumplir para el personal. A continuación, varias jurisdicciones determinan claramente cuándo debe elaborarse una política:

**Montana** - "Una política y un procedimiento sólo son necesarios cuando la calidad y el rendimiento son críticos".

**Carolina del Sur** - "Las políticas deben adoptarse sólo cuando sean necesarias para normalizar la conducta adecuada y garantizar un trato uniforme y justo a los empleados, proteger legalmente al organismo, ajustarse a la legislación estatal o federal o a los requisitos de las subvenciones, y/o establecer un marco para las normas o procedimientos que prescriben las mejores prácticas."

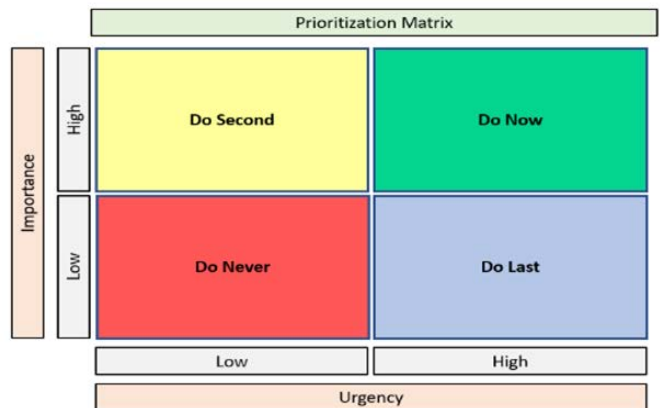
**Washington** - "Se debe considerar una política administrativa si el asunto afecta a más de una división; el asunto es significativo y recurrente; se determina que el riesgo para la agencia justifica una política; o

## Elaboración de un plan de acción para subsanar las brechas de las políticas

### Utilizar la Matriz de Priorización para priorizar la elaboración o revisión de políticas.

Una vez establecida la infraestructura para desarrollar, revisar y aprobar las políticas de la agencia, ésta puede empezar a considerar qué lagunas y qué políticas deben priorizarse para su revisión o desarrollo. Una [Matriz de Priorización](#) puede ayudar al equipo de revisión de políticas a establecer prioridades basadas en la urgencia e importancia de cada una de las lagunas en las políticas. Esta herramienta es flexible y también puede utilizarse para priorizar cuestiones del proceso u otros retos del análisis de brechas. Basta con cambiar los ejes X e Y del gráfico para adaptarlos a las necesidades de su equipo. Por ejemplo, en lugar de Importancia/Urgencia, su equipo puede decidir utilizar Impacto/Esfuerzo.

**Completar la herramienta de planificación de la implementación para rastrear y monitorear el desarrollo de las políticas prioritarias.**





Una vez seleccionadas, añade las brechas en las políticas prioritarias a la [herramienta de planificación de la implementación](#) y rastree la ejecución de las actividades del organismo para abordar cada área de brechas enumerando cada tarea necesaria, definiendo un calendario e identificando el equipo o las personas responsables de llevar a cabo una tarea. Esta herramienta ayudará a los equipos a mantener el rumbo y la responsabilidad de completar las tareas e implementar las prioridades de las brechas. Su plan de implementación debe considerarse un documento vivo, revisado con frecuencia y debatido por el Equipo de Revisión de la Política para supervisar los avances, identificar los retos y los éxitos, y ajustar las actividades y los plazos dentro del marco del PDCA y del espíritu/cultura general de mejora.



### Destacar las políticas innovadoras

#### ***Arizona - COVID-19: Pago de las vacaciones anuales a un empleado no separado***

Para apoyar el bienestar físico y mental del personal durante la pandemia, Arizona autorizó el pago de las vacaciones anuales no utilizadas a los empleados que no estén pasando por dificultades financieras. La política está activa mientras dure la Declaración de Emergencia del gobernador y permite a los empleados solicitar el pago de una parte de sus vacaciones anuales acumuladas y no utilizadas hasta un máximo de 80 horas.

#### ***Montana - Satisfacción del cliente***

Para garantizar que los servicios cumplen con las expectativas de los clientes, Montana recopila información, analiza los datos y mide el avance en la satisfacción de los clientes. Los programas de la agencia identifican a sus clientes y establecen métricas de resultados relacionadas con siete preguntas obligatorias, así como con cualquier otra pregunta que desee el programa. Los parámetros de satisfacción del cliente se han adoptado desde entonces como parte del sistema de gestión del rendimiento de la agencia y se aplican en las iniciativas de mejora de la calidad.

#### ***Ohio - Madres lactantes***

La política de Ohio para las madres lactantes pone a disposición del personal cuatro salas de lactancia dedicadas, cada una de ellas con un extractor de leche de calidad hospitalaria, y dos con lavabos para limpiar las piezas. Además, se ofrece a las empleadas estuches que incluyen accesorios para el extractor de leche y biberones, sin coste alguno.

#### ***Washington - Mano de obra móvil***

Antes de la pandemia de COVID-19, Washington puso en marcha una política de teletrabajo para mejorar la contratación, reducir su huella medioambiental y disminuir los costes de arrendamiento. La política permitía a los empleados ir y venir de diferentes modos de trabajo para maximizar la productividad y ser eficaces y eficientes independientemente de su ubicación. Cuando la pandemia hizo necesario que el personal trabajara desde casa, Washington pudo realizar la transición sin problemas y mantener la continuidad de las operaciones sin comprometer los servicios ni el rendimiento.

El desarrollo de este guía fue apoyado por los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades bajo el Acuerdo de Cooperación OT18-1802 Fortalecimiento de los Sistemas y Servicios de Salud Pública a través de Asociaciones Nacionales para Mejorar y Proteger la Salud de la Nación.