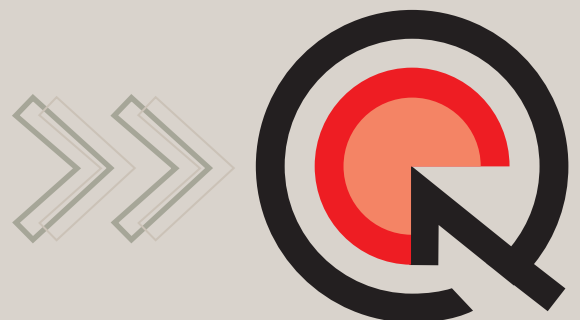


“Pensar bien es de sabios; planificar bien más todavía, pero hacer las cosas bien es lo más sabio y lo mejor de todo”

(Malcolm S. Forbes)

- Una vez conceptualizado el marco donde nos vamos a mover, debemos abordar la mejora continua. El primer paso consiste en poder diagnosticar el estado organizativo de nuestro ayuntamiento. Debemos entender por diagnóstico la comparación que se realiza entre la situación actual del ayuntamiento y aquella que sería la ideal. Dicha comparación debe realizarse a través de un riguroso análisis que permita identificar las diferencias entre esas dos situaciones (Realidad vs. Ideal). Identificar esas diferencias es fundamental, pues si no hemos sido capaces de determinarlas, no podremos establecer acciones, políticas u otras medidas encaminadas a reducir el gap entre la realidad y el ideal.
- Para lograr esa organización ideal, se han instaurado los Premios Internacionales a la Calidad cuya característica fundamental es la búsqueda de la excelencia.
- Entre ellos se encuentra el Premio Europeo a la Calidad, otorgado por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).
- El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor y, en consecuencia, a mejorar su funcionamiento. Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es que las organizaciones realicen una autoevaluación basada en un análisis detallado del funcionamiento de su sistema de gestión usando como guía los criterios del modelo.

IMPLANTACIÓN DEL MODELO EFQM





▶▶ EL MODELO EUROPEO Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Ia semana pasada me encontré a un amigo de la infancia. Estuvimos en el mismo colegio y éramos uña y carne. Recuerdo que no era un buen estudiante, sobre todo en inglés, pero siempre conseguía escapar limpio. Nunca supe si era por suerte y porque realmente era bastante listo y con apretar al final le sobraba para aprobar.

Una vez que terminamos la época escolar perdimos un poco el contacto. Entramos en Universidades distintas y el contacto diario no era ya posible.

Con el paso de los años de la Universidad, el contacto era cada vez menor, aunque la amistad persistía.

Sin embargo cuando terminó la carrera, perdí totalmente el contacto con él. Nadie parecía saber dónde estaba.

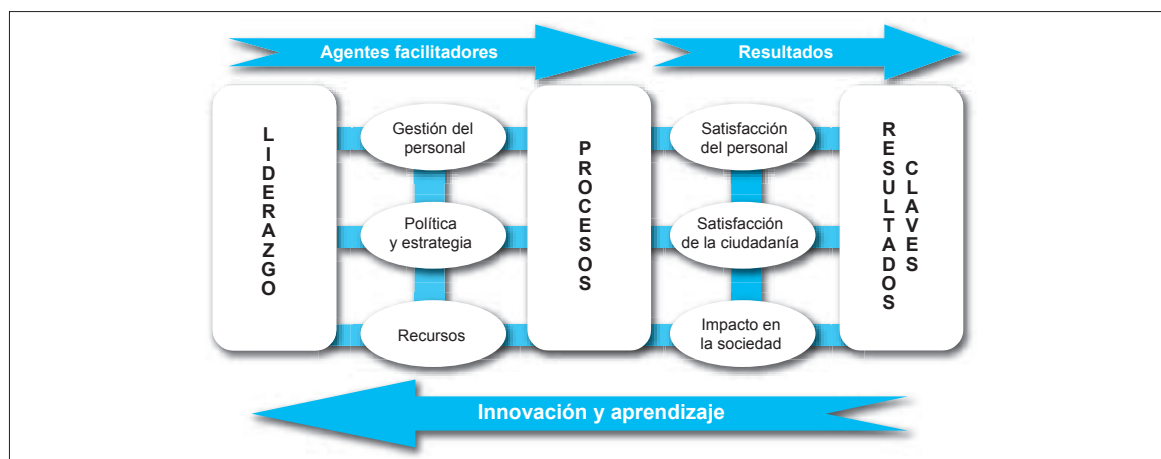
Y la semana pasada, me lo encontré. Me sorprendió mucho pues iba muy trajeado y me pareció que hablaba en inglés con otra persona. Ese dato me desconcertó. ¿Antonio Pérez hablando en inglés?, si no sabía ni decir buenos días. Me acerqué y efectivamente era él.

¡Cómo cambian las cosas! Me explicó que al terminar la carrera se dio cuenta que no podía seguir sin saber inglés. Así que se cogió un petate y se fue a Londres a buscarse la vida. Trabajó de camarero durante seis meses y consiguió dominar la lengua inglesa. Además durante esa época contactó con un grupo de personas que se dedicaban a implantar sistemas de calidad. Él empezó a interesarse por el tema y consiguió que le ofrecieran un puesto de trabajo. Lleva ya siete años trabajando en temas de calidad y, según me dijo, se había especializado en el modelo EFQM de Excelencia y había venido a España para dar una serie de conferencias.

En ese momento se me encendió la bombilla. Necesitaba alguien que explicara en qué consistía ese sistema y quién mejor que mi amigo Antonio para explicármelo.

Por eso concretamos dos citas. Una para cenar y charlar de los viejos tiempos y otra para que me explicara el modelo EFQM.

Cuando terminó la primera de las citas me entregó el gráfico del modelo para que lo fuera estudiando. Aquí lo tengo:



Debajo del gráfico aparecía un texto manuscrito por Antonio donde se reflejan las filosofías de este modelo:

→ La satisfacción de la ciudadanía y de los empleados del ayuntamiento y el impacto en la sociedad se consigue mediante un liderazgo que impulse la política y estrategia, la gestión personal, los recursos y los procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados obtenidos.

De esta filosofía se pueden extraer ocho puntos:

1. Las personas hacen posible el éxito de las organizaciones. Por ello deben tener un papel determinante, pues son quienes mejor conocen los problemas y quienes pueden dar mejores soluciones. Quien está cerca de los detalles los conoce bien.
2. La razón de ser de nuestra organización es la ciudadanía, por lo cual, la orientación hacia ella es remarcada en el modelo ocupando una posición referencial. Para mejorar tendremos que conocer cuáles son sus expectativas y adecuarnos a ellas.
3. El esfuerzo que los componentes del ayuntamiento realicen para lograr la excelencia debe ser reconocido. En caso contrario, la organización puede quedar en entredicho y deslegitimada para pedir nuevos esfuerzos.
4. Si se reconoce el esfuerzo se motivará al personal, el cual entrará en una dinámica de satisfacción por el trabajo bien hecho, con la consiguiente mejora permanente que dicha dinámica conlleva.
5. Para mejorar se tiene que trabajar no con opiniones o impresiones sino con hechos que informen exactamente del nivel de prestación de los distintos servicios. Con hechos se puede contrastar avances reales en la satisfacción de la ciudadanía.
6. Los servicios que se prestan en las distintas unidades del ayuntamiento no se prestan de forma aislada. Las relaciones entre unidades son continuas, situación que provoca la necesidad de establecer relaciones de asociación entre las distintas unidades para, de esa forma, lograr un servicio más rápido, más eficaz, en definitiva, un servicio de calidad.
7. La gestión de la calidad tiene que fundamentarse en la ética. El modelo propugna superar el mero cumplimiento de las normas para prestar el mejor servicio a la sociedad.
8. La obtención de los mejores resultados es el fin de toda organización (pública o privada). Pero para estar en consonancia con el modelo, esos resultados deben ser consecuencias de la preocupación del ayuntamiento por la mejora continua y de la satisfacción de las expectativas, tanto de la ciudadanía como del funcionariado del mismo.

Finalmente venía una tabla que resumía esos ocho puntos:

PRINCIPIOS VERTEBRADORES DEL MODELO EFQM	Importancia de las personas
	Orientación al cliente
	Reconocimiento al personal
	El gusto por el trabajo bien hecho
	Trabajar con hechos y datos
	Relaciones de asociación
	Ética
	Orientación a los resultados



Para profundizar más en este sistema en cinco minutos llegará Antonio al ayuntamiento. Me explicará su estructura y los criterios de autoevaluación que conforman el Modelo.

▶▶ ESTRUCTURA DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA 2000.

¿Cómo estás J? ¿Te dio tiempo a leer la documentación que te dejé el otro día?

Bien, pues entonces comencemos.

En primer lugar conviene que sepas que el modelo tiene **9 criterios** reunidos en dos grupos.

Observa el primer grupo:



Los *Agentes* (Criterios 1 al 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Reflejan cómo la unidad administrativa enfoca cada uno de los elementos de la gestión. Son las causas de los resultados.

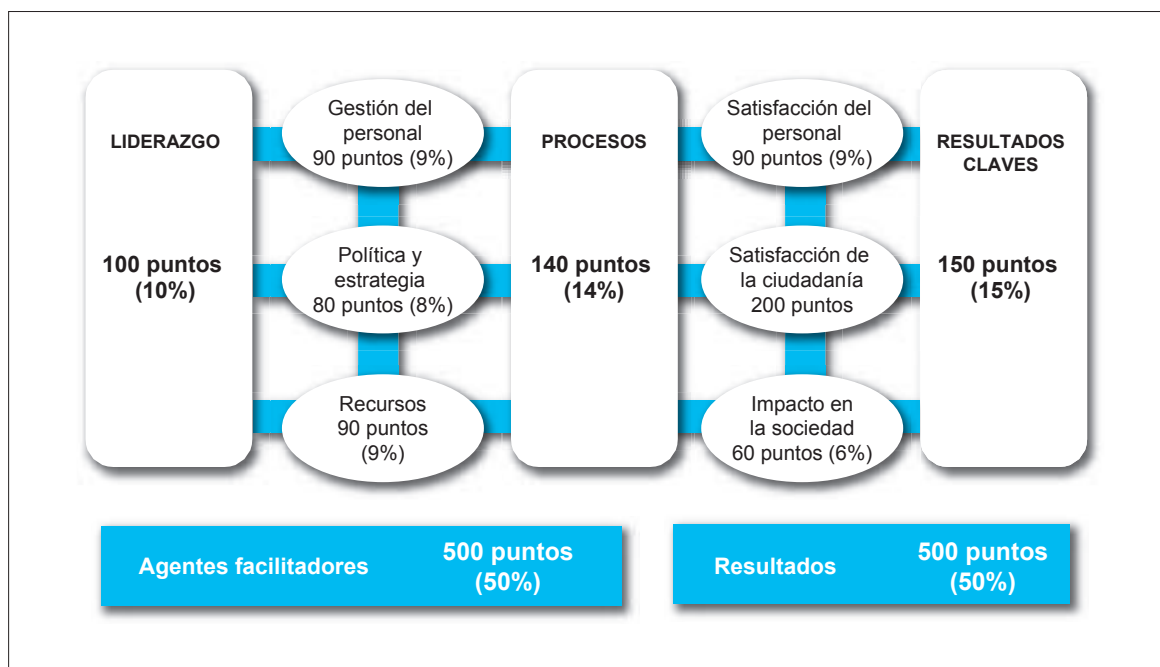
El segundo grupo es el siguiente:



Los *Resultados* (Criterios 6 al 9) representan lo que el ayuntamiento ha conseguido y está consiguiendo para cada uno de sus actores (Ciudadanía, Empleados, Sociedad en general).

m e ha quedado clara la estructura, ¿pero todos los criterios tienen el mismo peso?

→ No. Cada criterio recibe una puntuación en función del peso o importancia que tenga. Observa el gráfico y después lo comentamos:



Cada uno de los nueve criterios tiene una puntuación específica que, a través de la autoevaluación, permite un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión y estudiar su evolución. De esa manera se puede ir hacia la mejora continua.

C laro, ahora entiendo la flecha que aparece en el gráfico del modelo:



→ El proceso no termina una vez que se evalúan todos los criterios. Todo lo contrario, puesto que ese es el primer paso. Una vez comprobada la situación en la que nos encontramos, a través de la autoevaluación estamos en condición de innovar medidas o acciones correctoras para mejorar los servicios que prestamos y por tanto aprender de nuestros fallos.



EL MODELO EFQM NO BUSCA EVALUAR LA CALIDAD DE LAS MEDIDAS POLÍTICAS QUE SE ADOPTEN EN EL AYUNTAMIENTO, SINO EL NIVEL DE EXCELENCIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA QUE SE LLEVA A CABO.

tienes toda la razón. Además, no sólo puedes aprender de tus evaluaciones sino que también puedes emular otras experiencias que tengan organizaciones similares a través de las puntuaciones que obtengan en cada criterio.

Una vez que hemos visto la estructura del sistema, que te parece, Antonio, si analizamos cada uno de los criterios que se recogen en el modelo de la EFQM.

▶▶ CRITERIOS DE AUTOEVALUACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Recuerda los nuevos criterios que se contemplan en el modelo de la EFQM:

Criterios Agentes Facilitadores	Criterios Resultados
1. Liderazgo 2. Gestión del personal 3. Política y estrategia 4. Recursos 5. Procesos	6. Satisfacción del personal 7. Satisfacción de los clientes 8. Impacto en la sociedad 9. Resultados claves

Deja que te explique uno a uno estos criterios, aunque conviene que sepas que cada uno de los criterios se divide a su vez en varios subcriterios:

En primer lugar, te voy a dar una tabla donde se recogen las definiciones de cada uno de estos criterios:

	CRITERIOS	DEFINICIÓN
CRITERIOS AGENTES FACILITADORES	LIDERAZGO:	Este criterio se refiere a la forma en que el equipo directivo desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los lleva a la práctica mediante acciones y comportamientos adecuados y se compromete personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica.

CRITERIOS AGENTES FACILITADORES	GESTIÓN DEL PERSONAL	Este criterio evalúa la forma en la cual la organización gestiona y desarrolla los conocimientos de las personas que la constituyen, tanto en el ámbito individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.
	POLÍTICA Y ESTRATEGIA	Este criterio evalúa la forma en que se materializa en tu ayuntamiento la misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes.
	RECURSOS	En este criterio se evalúa la forma en la cual planifica y gestiona tu ayuntamiento tanto sus alianzas externas como sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de los procesos.
	PROCESOS	Este criterio analiza cómo tu ayuntamiento diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar tanto su política y estrategia como para satisfacer plenamente a la ciudadanía y a otros grupos de interés, con el fin último de generar cada vez mayor valor.
CRITERIOS RESULTADOS	SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	En este criterio se evalúa qué logros está alcanzando la organización en relación con el personal que la integran.
	SATISFACCIÓN DE LA CIUDADANÍA	En este criterio se evalúa qué logros está alcanzando la unidad administrativa en relación con sus beneficiarios.
	IMPACTO EN LA SOCIEDAD	Evalúa qué logros se están alcanzando para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos sociales y de la sociedad en general cuando se vean afectados por el funcionamiento de la unidad administrativa al nivel que resulte pertinente.
	RESULTADOS CLAVES:	Se debe evaluar qué se está consiguiendo respecto a los objetivos contenidos en la planificación y en la estrategia para satisfacer las aspiraciones de los usuarios e interesados de cada unidad.



t e agradezco esta tabla puesto que me permite de un vistazo ver cada uno de los criterios. Pero ¿cómo se puede autoevaluar cada uno de ellos?



AYUNTAMIENTO DE ESPLUGUES DE LLOBREGAT

Documento de Estrategia

Creemos que la mejor manera de contribuir a hacer realidad nuestra Visión de la Corporación es adoptando los principios de calidad de la EFQM, según los cuales debemos:

- Cumplir y superar las expectativas de la ciudadanía en la prestación de los servicios, mediante una buena gestión de personal, recursos y procesos.
- Involucrar y comprometer a todo el personal en la política y estrategia a seguir para obtener unos resultados excelentes.
- El liderazgo, es decir, el compromiso de los dirigentes, es el factor más importante para llevar a la corporación hacia la Calidad Total.
- Los dirigentes políticos y los directivos debemos conocer y asumir nuestro papel en cada una de las actuaciones que se desarrollen en el marco que se define en el documento de la Calidad en el ayuntamiento.
- El criterio que debe presidir la distribución de papeles entre unos y otros es el que se ha venido manteniendo desde que se inició el proceso de modernización de nuestra administración municipal, basado en una estrecha interrelación entre todos y un compromiso permanente de colaboración.

La manera de llevarlo a cabo es preguntarse “Cómo estamos llevando a cabo” cada uno de los subcriterios que conforman los criterios generales. Recuerda que antes te dije que los criterios se subdividen. De esta manera es más fácil llevar a cabo la autoevaluación.

Cada vez que veamos un subcriterio te daré algunas recomendaciones para que puedas ir avanzando en la búsqueda de la excelencia. Estas recomendaciones no debes entenderlas como un fin sino como un paso adelante.

LIDERAZGO:

Veamos los cuatro subcriterios que conforman el LIDERAZGO:

- ▶ Desarrollo de la misión, visión, por parte de los líderes debido a su carácter de modelo de referencia dentro de la cultura de Excelencia.

- Te debes preguntar qué hacen los directivos y los líderes de la unidad para llevar a cabo dicho desarrollo:



UNA VEZ QUE SE REALICE LA AUTOEVALUACIÓN SERÁ EL MOMENTO DE IMPLANTAR ACCIONES O INICIATIVAS QUE NOS PERMITAN MEJORAR LA VALORACIÓN OBTENIDA.

Recomendaciones

Para llevarlo a cabo deben desarrollar, entre otros aspectos, los principios éticos y valores que fundamentan la creación de la cultura de la organización, tienen que implicarse personalmente en las actividades de mejora estableciendo prioridades entre estas actividades y deben estimular y animar la colaboración y asunción de responsabilidades de todos los miembros de tu organización.

- ▶ Implicación personal de los líderes, los cuales se comprometen, para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de calidad en la organización.
 - Qué deben hacer los directivos y los líderes:

Recomendaciones

Deben adecuar la estructura de la organización en la medida de sus posibilidades y deben asegurar, entre otras cosas, que se desarrolle e implante un sistema de gestión de procesos, que se implante la medición, revisión y mejora de los resultados clave de la organización.

- ▶ Implicación personal de los líderes con clientes, asociados y representantes de la sociedad.
 - Qué deben hacer los directivos y los líderes:

Recomendaciones

Deben, primeramente, conocer, comprender y satisfacer las necesidades y expectativas, establecer y participar en actividades de mejora conjunta así como no dejar de participar en conferencias, congresos, seminarios y asociaciones profesionales, fomentando y apoyando la Excelencia.

- ▶ Motivación, apoyo y reconocimiento de las personas de la organización por parte de los líderes.
 - Qué deben hacer los directivos y los líderes:

Recomendaciones

- Deben comunicar personalmente la misión, visión, valores, política, estrategia, planes, objetivos y metas de la organización a las personas que la integran, pues de otra manera no podrán exigirles su cumplimiento.
- Deben ser accesibles, escuchar activamente y responder a las personas que integran la organización.
- Pero además deben ayudar y apoyar a las personas a cumplir sus objetivos, así como animarlas y permitirles participar en actividades de mejora, reconociendo los esfuerzos de las personas de tu organización.



GESTIÓN DEL PERSONAL:

Analicemos los cinco subcriterios que lo conforman:

- ▶ El primero se refiere a la planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.



- Qué debe hacer la unidad administrativa:

Recomendaciones

- Debe implicar a las personas de tu organización y sus representantes, en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de los recursos humanos.
- Debe alinear los planes de recursos humanos con la política y estrategia a seguir.
- Tiene que utilizar las encuestas de personal o cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para poder mejorar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.

- ▶ Identificar, desarrollar y mantener el conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.

- Qué debe hacer la unidad administrativa:

Recomendaciones

- Debe detectar las deficiencias formativas que puedan tener las personas de tu ayuntamiento, facilitándoles la incorporación a los procesos formativos necesarios para superarlas.
- Se debe desarrollar las capacidades de las personas a través del trabajo en la organización.
- Debe fomentar el trabajo en equipo a través del desarrollo de las aptitudes personales necesarias para la mejora y la formación de ambientes de trabajo cooperativos.
- Tiene que conciliar los objetivos individuales y de los equipos con los objetivos de la organización.
- Evaluar el rendimiento de las personas para poder ayudarles a mejorarlo.

- ▶ Otorgar tanto responsabilidades al personal como autoridad para llevarlas a cabo.

- Qué debe hacer la unidad administrativa:

Recomendaciones

- Debe fomentar y apoyar la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora.
- Debe proporcionar oportunidades que estimulen los comportamientos innovadores y creativos.
- Por tanto, debe facultar a las personas para tomar decisiones, mediante la delegación y evaluar su eficacia.

- ▶ Fomentar el diálogo horizontal y vertical en el ayuntamiento.

- Qué debe hacer la unidad administrativa:

Recomendaciones

- En este caso debe, en primer lugar, identificar cuáles son las necesidades de comunicación en tu ayuntamiento.
- Posteriormente debe desarrollar y utilizar canales de comunicación, tanto verticales (en ambos sentidos) como horizontales.
- El objetivo último de estas actuaciones es compartir las mejores prácticas y el conocimiento.

- ▶ Remunerar y reconocer al personal y cuidar de él.

- Qué debe hacer la unidad administrativa:

Recomendaciones

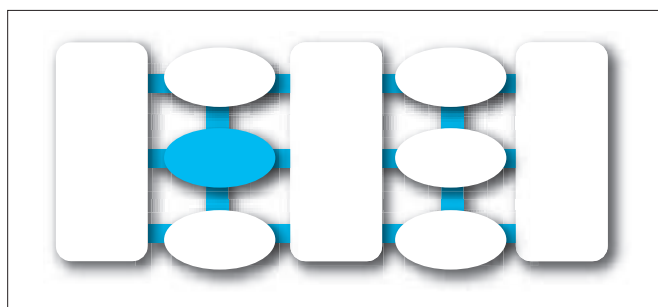
- Debe reconocer el esfuerzo y el trabajo de las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.

POLÍTICA Y ESTRATEGIA:

El criterio “política y estrategia” cubre los cinco subcriterios siguientes, que deben ser abordados:

- ▶ La planificación y la estrategia de la unidad se fundamentan en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los interesados.

- Qué debe hacer la unidad administrativa:



Recomendaciones

- Recoger y analizar la información que permita prever las necesidades del entorno del ayuntamiento, tanto en la actualidad como en el futuro.
- Debe no sólo comprender sino también anticiparse a las necesidades y expectativas de la ciudadanía, empleados, asociados y de la sociedad en general.
- Debe igualmente conocer los avances y mejores prácticas que se producen en otras unidades y organizaciones que prestan servicios similares, por si es posible emularlos.



- ▶ Las políticas y las estrategias deben estar fundamentadas en la medición del rendimiento, la investigación, el aprendizaje y la creatividad de las actuaciones.
 - Qué debe hacer la unidad administrativa:

Recomendaciones

- Recoger y comprender el resultado final de los indicadores de rendimiento interno, así como el procedente de las actividades de aprendizaje.
- Realizar una labor de análisis de las mejores prácticas llevadas a cabo por otras unidades y/u organizaciones.

- ▶ Las políticas y estrategias deben ser desarrolladas, revisadas y actualizadas para evitar su posible desfase.
 - Qué debe hacer la unidad administrativa:

Recomendaciones

- Desarrollar la política y estrategia de forma clara y coherente con su misión, visión y valores, partiendo de una información relevante de los beneficiarios, asociados y de las actividades de aprendizaje e innovación.
- Equilibrar las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés.
- Identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la organización, así como las oportunidades y amenazas de la misma dentro de su entorno.

- ▶ Desplegar la política y la estrategia mediante un sistema de procesos claves.
 - Qué debe hacer la unidad administrativa:

Recomendaciones

- Para ello debe identificar y llevar a cabo el esquema de los procesos clave que son necesarios para llevar a efecto la política y la estrategia de la organización.
- Establecer claramente los responsables (“propietarios”) de los procesos clave.
- Definir los procesos clave, incluyendo la identificación de los distintos grupos de interés que se ven afectados.

- ▶ Comunicarlas y ponerlas en práctica.
 - Qué debe hacer la unidad administrativa:

Recomendaciones

- Provocar una comunicación en cascada de la política y estrategia a todo el personal.
- Evaluar la comprensión que tiene el personal con respecto a la política y estrategia para determinar si la comunicación ha sido satisfactoria.

RECURSOS:

Debes abordar las siguientes subcriterios:

- ▶ El primero es saber gestionar las alianzas externas.
 - Qué debe hacer la unidad administrativa:



Recomendaciones

- Comprobar que existe coherencia entre la cultura de la organización y aquellas con las que se establecen las alianzas.
- Se deben suscitar sinergias para mejorar procesos y añadir valor a la cadena "cliente/proveedor".

- ▶ Gestionar los recursos económicos y financieros.
 - Qué debe hacer la unidad administrativa:

Recomendaciones

- El objetivo que debe buscar es que apoyen la política y la estrategia que hayáis instaurado.
- Emplear mecanismos y parámetros económicos y financieros que puedan garantizar una estructura de recursos eficiente.
- Proponer innovaciones a los órganos competentes que puedan facilitar la eficacia, la autonomía y la responsabilidad en la gestión económica.

- ▶ Gestionar los edificios, equipos y materiales.
 - Qué debe hacer la unidad administrativa:

Recomendaciones

- El fin de dicha gestión debe ser que se aprovechen dichos bienes de la mejor manera posible por el personal, clientes y asociados.
- Analizar el impacto de los locales y equipos en el personal, considerando para ello elementos de seguridad e higiene.
- Gestionar la seguridad de los edificios, equipos y materiales.
- Adecuar los edificios a las necesidades de los beneficiarios y facilitar su accesibilidad (ubicación, señalización, supresión de barreras arquitectónicas y comunicaciones).
- Se debe optimizar tanto los inventarios de material como el consumo de los suministros.



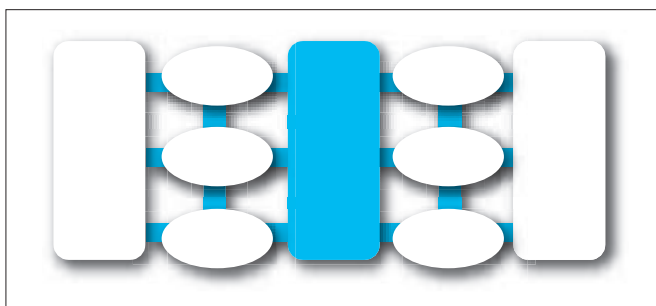
- ▶ Gestionar la tecnología.
 - Qué debe hacer la unidad administrativa:

Recomendaciones

- Ha de identificar las tecnologías alternativas y emergentes para determinar cuál puede ser útil de acuerdo con las necesidades de la organización y su política y estrategia.
- La tecnología existente debe ser gestionada para optimizar su uso.
- Debe promover el uso común y generalizado de los sistemas y aplicaciones que faciliten la comunicación y el uso de datos de forma homogénea e integrada.

PROCESOS:

Este criterio analiza cómo tu ayuntamiento diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar tanto su política y estrategia como para satisfacer plenamente a la ciudadanía y a otros grupos de interés, con el fin último de generar cada vez mayor valor.



Este criterio se compone de cinco subcriterios que son los siguientes:

- ▶ El primero se refiere a la definición y gestión sistemática de los procesos.
 - Qué debe hacer la unidad administrativa:

Recomendaciones

- Para ello debe diseñar y/o definir los procesos de la organización, especialmente aquellos procesos clave necesarios para llevar a efecto la política y estrategia marcada.
- Aplicar a la gestión de los procesos sistemas estandarizados que comprendan, por ejemplo, sistemas de calidad (como la normativa ISO 9000 y sus adaptaciones), sistemas de gestión medioambiental y de riesgos laborales.
- Implantar sistemas de medición de los procesos. Sin medición no es posible ni establecer objetivos ni analizar evoluciones.
- Debe resolver problemas de interconexión que se puedan dar tanto dentro de la organización como con otras organizaciones o asociados. De esa manera se podrán gestionar los procesos eficazmente de principio a fin.

- ▶ Introducción de las mejoras necesarias en los procesos, mediante la innovación, con el objetivo de satisfacer plenamente a la ciudadanía, generando cada vez mayor valor.
 - Qué debe hacer la unidad administrativa:

Recomendaciones

- Para ello debe identificar y establecer prioridades para las oportunidades de mejora, tanto drástica como continua.
- Estimular la capacidad creativa e innovadora del personal, ciudadanía y asociados para que repercuta en mejoras continuas.
- Debe hacer pruebas piloto antes de implantar los procesos nuevos o modificados. Una vez realizada ha de controlar su implantación y asegurar que alcanza los resultados previstos. En caso de existir alguna desviación determinar qué acción correctora debe llevarse a cabo para corregirla.
- Comunicar a todos los grupos de interés afectados los cambios introducidos en los procesos.
- Las personas que gestionan los procesos nuevos o modificados deben recibir la formación adecuada antes de su implantación.

- ▶ Diseño y desarrollo de los servicios y prestaciones sobre la base de las necesidades y expectativas de los beneficiarios (clientes).

- Qué debe hacer la unidad administrativa:

Recomendaciones

- Para realizarlo puede utilizar varias herramientas como el análisis de la demanda, encuestas de clientes u otros tipos de información. Con ellas se puede determinar tanto las necesidades y expectativas actuales y futuras de la ciudadanía en materia de productos y servicios, como sus percepciones de los existentes.
- De la información extraída se debe diseñar, investigar y desarrollar nuevos productos y servicios –o nuevas modalidades de dispensación– que satisfagan las necesidades y expectativas detectadas de la ciudadanía.

- ▶ Gestión y prestación del servicio y atención al público.

- Qué debe hacer la unidad administrativa:

Recomendaciones

- Comunicar, distribuir y suministrar servicios a los usuarios actuales y potenciales.
- Proporcionar la adecuada atención y asesoramiento al público sobre los servicios prestados.

- ▶ Gestión y mejora de las relaciones con los beneficiarios.

- Qué debe hacer la unidad administrativa:



Recomendaciones

- Gestionar la información procedente del contacto habitual, incluyendo quejas y reclamaciones.
- Hacer un seguimiento a la prestación del servicio, a la atención al público y a otros contactos utilizando para ello encuestas periódicas y/u otras formas de recogida estructurada de datos, así como la información extraída del contacto cotidiano con el objetivo de incrementar los niveles de satisfacción de los usuarios en sus relaciones con la unidad.

Con este punto finalizamos el análisis de los **agentes facilitadores**. Te recuerdo que el modelo se componía de dos partes. Por un lado los criterios que se denominaban agentes facilitadores (liderazgo, gestión del personal, política y estrategia, recursos y procesos).

POR PERSONAL SE ENTIENDE LAS PERSONAS QUE PRESTAN SERVICIOS EN UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA, CUALQUIERA QUE SEA LA NATURALEZA DEL VÍNCULO QUE LAS UNA A AQUÉLLA. ESTE CRITERIO HA DE RELACIONARSE CON EL CRITERIO ANTES VISTO DENOMINADO "GESTIÓN DEL PERSONAL".

Por otro lado están los criterios denominados **resultados** (satisfacción del personal, satisfacción en los clientes, impacto en la sociedad y resultados claves) que vamos a analizar seguidamente. Los tres primeros tienen sólo dos subcriterios (medidas de percepciones e indicadores).

Analicemos el primero de ellos:

SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

Los dos subcriterios que están presentes en la satisfacción del personal son:

- ▶ Medidas de percepción: "Cómo percibe el personal a su unidad administrativa".



Para conocer esa valoración pueden utilizarse medidas de percepción como las siguientes:

Recomendaciones

- Medidas referidas a la motivación (grado de motivación, oportunidades de promoción profesional, evaluación y mejora de la organización del trabajo, reconocimiento del esfuerzo realizado y del trabajo bien hecho, iniciativa y autonomía en el desarrollo de las funciones, grado de comunicación interna y externa, etc.)
- Medidas relacionadas con la satisfacción (retribuciones, instalaciones y servicios, ergonomía en el mobiliario e instrumental, etc.).

- ▶ Indicadores del rendimiento.

Son medidas internas que debe utilizar la unidad administrativa para conocer y mejorar el desempeño de su personal. Un ejemplo de esas medidas internas pueden ser las siguientes:

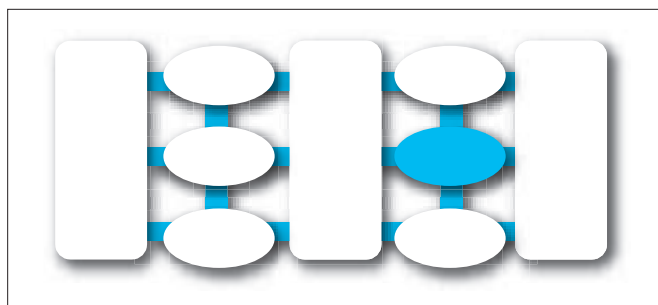
- Logros.
- Motivación e implicación.
- Satisfacción.
- Servicios que la unidad proporciona a su personal.

m *e imagino que de cada una de ellas hay que establecer indicadores que nos permiten medir y por tanto ver la evolución que experimentan.*

→ Cierto. Por ejemplo para la medida interna "logros" se pueden establecer como indicadores el índice de participación de las personas en los resultados cuantitativos y cualitativos de la unidad y la aportación de la formación al cumplimiento de objetivos.

SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS

Por beneficiario (cliente) se entiende el que se beneficia directamente de las actividades de los servicios administrativos o quien los utiliza. Los usuarios de los servicios son los clientes directos.



No obstante, la ciudadanía, las organizaciones, los grupos sociales y la sociedad en su conjunto pueden ser, asimismo, clientes al beneficiarse de la actividad administrativa, o utilizar los servicios administrativos.

► Medidas de percepción: Percepción que tienen los "clientes" de la organización.

Estas medidas se obtienen, por ejemplo, a través de las encuestas a la ciudadanía, el tejido empresarial y asociativo, grupos focales, felicitaciones, quejas, sugerencias, etc.

Según los fines y funciones de la unidad administrativa, las medidas de percepción por parte de los beneficiarios pueden utilizar aspectos o parámetros como los siguientes:

Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen general de la organización (accesibilidad, tangibilidad, comunicación e información, etc.). • Productos y servicios (calidad del producto o servicio, valor del mismo, fiabilidad, eficacia, oportunidad y disponibilidad, etc.). • Apoyo y atención durante y después de la prestación del servicio (profesionalidad, capacidad y conducta de los empleados, asesoramiento y apoyo, etc.). • Fidelidad (intención de utilizar nuevamente el producto o el servicio).
------------------------	---

► Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus "clientes" externos.



Según los fines y funciones de la unidad administrativa, los indicadores de rendimiento por parte del beneficiario pueden hacer referencia a aspectos o parámetros como los siguientes:

Recomendaciones

- Imagen general de la organización (número de elogios y propuestas a premios hechas por los clientes y apariciones en prensa).
- Productos y servicios (rentabilidad o, en su caso, relación calidad / precio; índices de defectos o errores, grado de cumplimiento de los objetivos basados en el cliente, etc.).
- Apoyo y atención durante y después de la prestación del servicio (tratamiento de quejas y reclamaciones, índices de respuesta, etc.).
- Fidelidad (índices de frecuentación, aumento / disminución del número de usuarios, etc.).

IMPACTO EN LA SOCIEDAD

Conviene que te haga una aclaración: en este criterio se evalúa el impacto en la sociedad de las actividades que realicen las unidades administrativas que no sean consecuencia directa del cumplimiento de sus funciones. En dicho caso la autoevaluación se debe realizar con los criterios “Satisfacción del cliente” y “Resultados claves”



- Medidas de percepción: cuál es la opinión de la sociedad sobre la unidad administrativa con la que se relaciona.

Estas medidas se obtienen, por ejemplo, a través de la realización periódica de encuestas e informes, reuniones, declaraciones públicas, etc.

Las mediciones se pueden efectuar sobre:

- Actividades realizadas como miembro responsable de la sociedad.
- Implicación en la comunidad donde realiza su función.
- Actividades orientadas a reducir molestias y daños provocados por su funcionamiento.
- Información sobre sus actividades para contribuir a la preservación y al mantenimiento de los recursos.

- Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, conocer, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad.

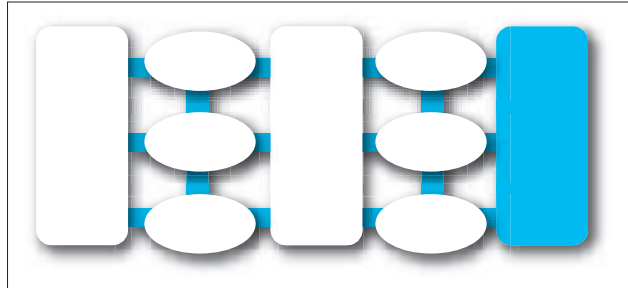
Según los fines y funciones de la unidad administrativa, los indicadores de su rendimiento de cara a la sociedad pueden utilizar aspectos o parámetros como los siguientes:

- Repercusión de las mejoras de la organización en la productividad social, como por ejemplo, disminución de la pérdida de horas de trabajo por el cumplimiento de obligaciones administrativas.
- Medidas internas que contribuyan a la preservación del medio ambiente.
- Contribución a la conservación del patrimonio histórico, cuando proceda.
- Presencia en los medios de comunicación.
- Felicitaciones y premios recibidos.

RESULTADOS CLAVES:

En este criterio debes situar todo lo que se considere logros importantes para el ayuntamiento a corto, medio y largo plazo, sean de carácter económico o no.

La medición de los resultados ha de efectuarse de acuerdo con el criterio “Planificación y estrategia” y con los procesos críticos analizados en el criterio “Procesos”.



Las distintas unidades del ayuntamiento pueden tener encomendadas la consecución de resultados muy diferentes entre sí y, en muchos casos, éstos no serán la obtención de beneficios, ya que no prestan servicios directos a la ciudadanía mediante la contraprestación de un precio real. Esta circunstancia no debe ser olvidada a la hora de realizar la autoevaluación sobre los resultados.

Este criterio se subdivide igualmente en dos subcriterios que paso a explicarte:

- Resultados clave del rendimiento de la organización.

Las mediciones a realizar pueden hacer referencia a:

- Resultados de carácter económico y financiero, incluyendo:
 - Cumplimiento del presupuesto.
 - Ejecución de las inversiones en relación con lo planificado.
 - Auditoría de cuentas, incluidos ingresos, subvenciones, inversiones y gastos.
 - Superávit o déficit, según proceda.
- Resultados de carácter no económico:
 - Resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos.
 - Tiempo de lanzamiento de nuevos productos y servicios.
 - Volúmenes de gestión.
 - Cumplimiento de la legislación.
 - Resultados de las auditorías e inspecciones reglamentarias.

- Indicadores clave del rendimiento de la organización.

Son las medidas operativas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma. Según los fines de la organización y sus procesos, los indicadores clave del rendimiento de la organización pueden hacer referencia a:

POR RESULTADOS NO DEBEMOS ENTENDER SOLOAMENTE AQUELLOS QUE CONLLEVAN UN CARÁCTER ECONÓMICO. SE DEBEN MEDIR AMBOS TIPOS DE RESULTADOS.



- Procesos:
 - Cumplimiento de los plazos establecidos.
 - Rendimiento.
 - Innovación y mejoras.
 - Índice de errores, etc.

- Recursos externos y alianzas:
 - Número y valor añadido de los acuerdos y convenios con otras unidades, personas u organizaciones.

- Tecnología:
 - Valor del uso de las aplicaciones informáticas y otros elementos tecnológicos.
 - Valor de la propiedad intelectual.

- Información y conocimiento:
 - Valor de la información y conocimiento.
 - Accesibilidad.
 - Participación y uso.
 - Relevancia.

Con este apartado termina mi explicación del modelo EFQM. ¿Qué te ha parecido?

I *La verdad es que me ha parecido un modelo de autoevaluación muy interesante que nos puede permitir conocer cuáles son nuestros puntos fuertes y cuáles los débiles, de tal forma que podamos identificar las áreas de mejoras. Además me parece muy interesante puesto que los resultados que obtengas con la primera autoevaluación, implican la puesta en marcha de planes de mejoras para poder comprobar en la siguiente evaluación los progresos que hayamos adquirido.*

→ Me alegro que te haya servido y te animo a que sigas en el proyecto que estás iniciando en tu ayuntamiento, pues te auguro resultados muy satisfactorios.

b *ueno Antonio, muchas gracias. Espero volver a verte muy pronto y así informarte de la evolución que vayamos teniendo.*

La autoevaluación del modelo EFQM contribuye, en especial, a lo siguiente:

- Los beneficiarios de un ayuntamiento ocupan el lugar central, es decir, el que le corresponde en función de la razón de ser que tiene la Administración Local.
- Se demuestra una preocupación por los empleados públicos, buscando su compromiso con la Administración Local y haciéndoles partícipes, como actores principales del devenir de la misma.
- Permite mejorar los servicios que se prestan, puesto que las unidades administrativas son conscientes de las mejoras que deben realizar para hacer proveer a los beneficiarios de unos servicios eficaces y eficientes.

Por tanto, la autoevaluación se convierte en elemento esencial de las organizaciones que buscan la mejora continua. Y hacia esa meta, la mejora continua, debe dirigirse de forma inexorable la Administración Local si quiere satisfacer las necesidades de sus beneficiarios.



CAPÍTULO 4

Autoevaluación:

Rellene el siguiente cuestionario para determinar el grado de cumplimiento de los criterios de autoevaluación del modelo EFQM:

La casilla **“NO”** significa que el criterio a evaluar no se desarrolla en su ayuntamiento.

La casilla **“EN FASE INICIAL”** significa que están empezando a efectuar acciones encaminadas al desarrollo del criterio.

La casilla **“EN DESARROLLO”** significa que el criterio se está desarrollando de forma continuada en su ayuntamiento.

LIDERAZGO	
- ¿Se desarrollan los principios éticos y valores que han fundamentado la creación de la cultura de la organización?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Existe implicación por parte de la dirección en las actividades de mejora?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>



- ¿Se estimula y anima la colaboración y asunción de responsabilidades de todos los miembros de la organización?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se está desarrollando e implantando un sistema de gestión de procesos?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿La dirección conoce, comprende y satisface las necesidades y expectativas de los beneficiarios del ayuntamiento?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿La dirección participa en conferencias, congresos, seminarios y asociaciones profesionales, fomentando y apoyando la Excelencia?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se comunica personalmente al personal la misión, visión, valores, política, estrategia, planes, objetivos y metas del ayuntamiento?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿La dirección es accesible, escucha activamente y responde a las personas que integran la organización?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Permite la dirección participar al personal en actividades de mejora, reconociendo los esfuerzos que realicen?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
GESTIÓN DEL PERSONAL	
- ¿Se implica al personal de la organización en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de los recursos humanos?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Utiliza encuestas de personal o cualquier otro tipo de información procedente de los empleados para poder mejorar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Detecta las deficiencias formativas que pueda tener el personal del ayuntamiento?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se les facilita la incorporación a los procesos formativos que necesiten para superar dichas deficiencias?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>

- ¿Se desarrollan las capacidades de las personas a través del trabajo en la organización?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se fomenta el trabajo en equipo para lograr la mejora y la formación de ambientes de trabajo?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿El rendimiento de las personas se evalúa para poder ayudarles a mejorarlo?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se fomenta y se apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Las personas que configuran la organización están facultadas, mediante la delegación, para tomar decisiones y evaluar su eficacia?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Están desarrollados y utilizados los canales de comunicación: verticales (en ambos sentidos) y horizontales?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se reconoce el esfuerzo y el trabajo de las personas con el objetivo de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
POLÍTICA Y ESTRATEGIA	
- ¿Se recoge y se analiza la información que permita prever las necesidades del entorno del ayuntamiento, tanto en la actualidad como en el futuro?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Está el ayuntamiento anticipándose a las necesidades y expectativas de los beneficiarios?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se conocen y se analizan los avances y mejores prácticas que se lleven a cabo en otras unidades y organizaciones, que prestan servicios similares, para emularlos?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Tiene el ayuntamiento identificados sus puntos fuertes y sus puntos débiles, así como las oportunidades y amenazas dentro de su entorno?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>



- ¿Se ha identificado y llevado a cabo el esquema de los procesos clave que son necesarios para llevar a efecto la política y la estrategia de la organización?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
RECURSOS	
- ¿Se emplean mecanismos y parámetros económicos y financieros que permitan garantizar una estructura de recursos eficiente?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se proponen innovaciones a los órganos competentes con el objetivo de facilitar la eficacia, la autonomía y la responsabilidad en la gestión económica?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se gestiona la seguridad de los edificios, equipos y materiales?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Están adecuados los edificios a las necesidades de los usuarios y se facilita su accesibilidad (ubicación, señalización, supresión de barreras arquitectónicas y comunicaciones)?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se optimizan los inventarios de material y el consumo de suministros?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se identifican las tecnologías alternativas y emergentes que pueden ser útiles a la corporación de acuerdo con sus necesidades, su política y su estrategia?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
PROCESOS	
- ¿Están diseñados y/o definidos los procesos claves para llevar a efecto la política y estrategia marcada?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se aplican a la gestión de los procesos, sistemas estandarizados que comprendan, por ejemplo, sistemas de calidad (normativa ISO 9000 y sus adaptaciones), sistemas de gestión medioambiental y de riesgos laborales?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Existen sistemas de medición de los procesos que permitan establecer los objetivos y analizar las evoluciones que puedan sufrir?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>

- ¿Se estimula la capacidad creativa e innovadora del personal, ciudadanía y asociados para que repercuta en mejoras continuas?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se comunican los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés afectados?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se diseñan y se desarrollan los servicios y prestaciones sobre la base de las necesidades y expectativas de los beneficiarios?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- De la información extraída ¿se diseñan, se investigan y se desarrollan nuevos productos y servicios –o nuevas modalidades de dispensación- que satisfagan las necesidades y expectativas detectadas de la ciudadanía?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se proporciona la adecuada atención y asesoramiento a la ciudadanía sobre los servicios prestados?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- ¿Se realiza un seguimiento de la prestación del servicio, de la atención al público y de otros contactos utilizando para ello encuestas periódicas y/u otras formas de recogida estructurada de datos, con el objetivo de incrementar los niveles de satisfacción de los beneficiarios?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	
- ¿Se utilizan medidas de percepción (relacionadas con la satisfacción y con la motivación) para conocer la valoración del personal a su unidad administrativa?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
- Para conocer y mejorar el desempeño de su personal ¿se han establecido indicadores del rendimiento?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>
SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	
- ¿Se utilizan medidas de percepción, tales como encuestas a usuarios, grupos focales, felicitaciones, quejas, sugerencias, etc., para conocer la valoración que tienen los beneficiarios de la corporación?	No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/>



<p>- ¿Existen los siguientes indicadores del rendimiento?:</p> <ul style="list-style-type: none">• Imagen general de la organización.• Productos y servicios.• Apoyo y atención durante y después de la prestación del servicio (tratamiento de quejas y reclamaciones, índices de respuesta, etc.)• Fidelidad (índices de frecuentación, aumento/disminución del número de usuarios, etc.).	<p>No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/></p>
IMPACTO EN LA SOCIEDAD	
<p>- ¿Se utilizan medidas de percepción, tales como encuestas, informes, reuniones, declaraciones públicas, etc. para conocer cuál es la opinión de la sociedad sobre la unidad?</p>	<p>No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/></p>
<p>- ¿Existen los siguientes indicadores del rendimiento?:</p> <ul style="list-style-type: none">• Medidores de la repercusión que las mejoras de la organización tienen en la productividad social, como por ejemplo, disminución de la pérdida de horas de trabajo por el cumplimiento de obligaciones administrativas.• Número de medidas internas que contribuyan a la preservación del medio ambiente.• Presencia en los medios de comunicación.• Felicitaciones y premios recibidos.	<p>No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/></p>
RESULTADOS CLAVES	
<p>- ¿Se realizan mediciones que permitan evaluar?:</p> <ul style="list-style-type: none">• Resultados de carácter económico y financiero.• Resultados de carácter no económico.	<p>No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/></p>
<p>- ¿Se realizan mediciones que permitan supervisar, entender, predecir y mejorar los resultados anteriormente indicados?</p>	<p>No <input type="checkbox"/> En fase inicial <input type="checkbox"/> En desarrollo <input type="checkbox"/></p>



▶▶ LAS DIFERENTES TIPOLOGÍAS DE “BENEFICIARIOS” DE UN AYUNTAMIENTO

→ Una vez que he asimilado toda la información que recibí de mi amigo Antonio sobre el modelo EFQM, el siguiente paso que me propongo es saber cuáles son las necesidades que tienen los beneficiarios de la Administración Local.

S *in embargo, no sé en este caso a quién acudir. Estoy un poco despistado y no recuerdo a nadie que me pueda informar sobre este tema.*

Mientras tanto voy aprovechar para recordar la información que me dieron Isabel y Raquel sobre los distintos beneficiarios que un ayuntamiento tiene.

Recuerdo que me dijeron que un ayuntamiento tiene seis tipologías de clientela a los que debemos satisfacer sus necesidades. Estas tipologías son las siguientes:

▶ **Beneficiarios externos / Clientes externos / Ciudadanía**

Son la “razón de ser” de cualquier ayuntamiento. Puede ser tanto una persona física (ciudadano/a, familia, colectivo de vecinos,...) como una persona jurídica (empresa, asociación,...) Para cada uno de ellos se debe analizar sus preferencias, sus necesidades (explícitas o no), sus prioridades, con el objetivo de presentar una propuesta de valor que se adecue a las mismas.

▶ **Funcionariado / Capital Humano / Cliente Interno**

Me comentaron que debe ser considerado el principal “cerebro, músculo y brazo” para poder satisfacer las necesidades que los clientes externos puedan tener de un modo eficiente y que satisfaga, a su vez, las necesidades de la sociedad y de los votantes. Por ello debemos considerar su satisfacción de manera primordial y más cuando nos encontramos inmersos en un período caracterizado por una “guerra” por el talento, pues de otro modo podremos perder a los mejores profesionales. Me indicaron que debemos articular sistemas integrales de gestión de los recursos humanos sobre la base de competencias profesionales para, a partir de ese punto, desarrollar todas las políticas concretas de capital humano y competencial, incluyendo aspectos de gestión del conocimiento. Me quedó muy claro que nuestro ayuntamiento y, por ende, toda la Administración Local debe atraer y retener a los mejores profesionales, pues sólo de esta manera podremos afrontar los retos futuros para con la sociedad de un modo eficiente.

▶ **Cliente Proveedor**

Todas las organizaciones precisan de proveedores para hacer llegar sus actuaciones al cliente externo, con la ayuda y participación de la planificación y gestión que realiza el cliente interno. Con los proveedores se puede entablar tanto subcontrataciones de productos (material, infraestructuras, equipamiento, ...) o de servicios (vigilancia, consultoría, formación, ...).

▶ **Cliente Sociedad votante**

El equipo de gobierno puede ejecutar su programa de actuación gracias a los votantes. Y debido a ese apoyo, gestionamos una organización que posee unos recursos (económicos, temporales, intelectuales, humanos, ...) determinados, los cuales, debido a nuestra

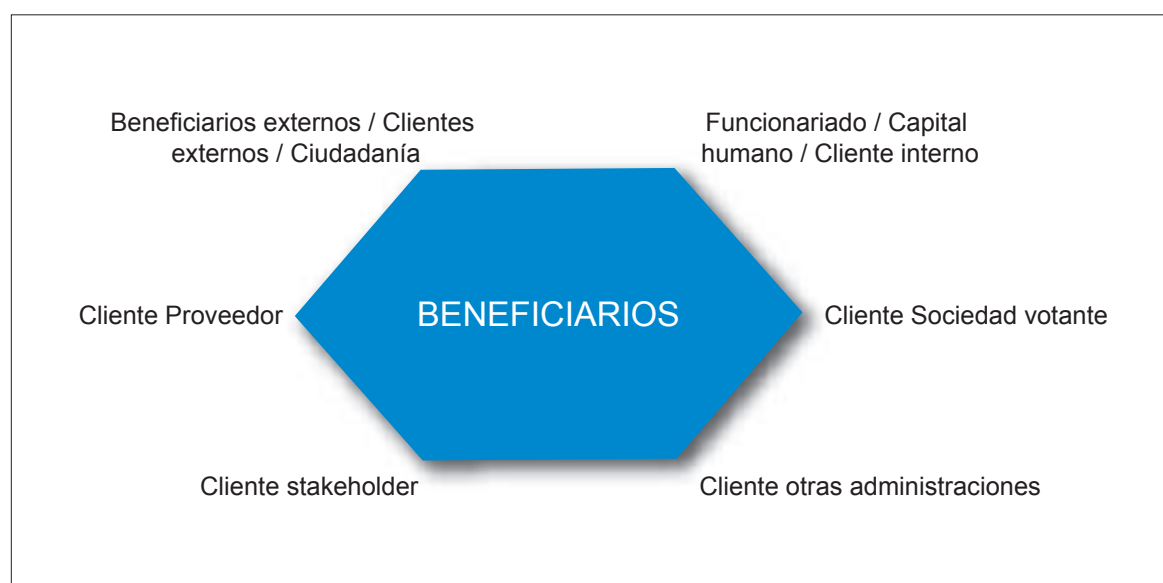
gestión, deben generar una cierta rentabilidad (ya sea social, económica, de imagen del municipio, ...).

► **Cliente stakeholder**

Esta denominación recogía a los colectivos de la sociedad, quienes, sin intervenir, normalmente, en la gestión directa y operativa del ayuntamiento, sí que influyen en su estrategia y políticas. Entre estos grupos podíamos situar a los sindicatos, grupos defensores del medio-ambiente, ciertas asociaciones, medios de comunicación, etc. También debíamos ser capaces de identificar sus necesidades para poder satisfacerlas.

► **Cliente - otras administraciones**

Aquí se incluían las otras administraciones (locales, provinciales, autonómicas, nacionales, europeas,...) con las que el ayuntamiento tiene relación.



Bien. He sido capaz de recordar toda la información que Isabel y Raquel me dieron sobre los distintos beneficiarios que tiene un ayuntamiento, pero sigo sin saber quien me pueda explicar cómo conocer las necesidades de los mismos que, según tengo entendido, me servirá para hacer el análisis interno y, especialmente, el análisis externo.

En fin voy a abrir el correo.

¿Y esta carta? “¿Quiere conocer mejor a sus clientes?”

Parece interesante. A ver que dice.

Son cursos que se dan la próxima semana y que se adaptan a las organizaciones que quieran acudir. Te explican cómo ser capaz de investigar las necesidades que tu clientela puede tener.

Pues la verdad es que parece que responde a mi necesidad. Aquí hay un teléfono. Voy a llamar para que me den más información.



▶▶ EL SISTEMA DE INFORMACIÓN

Voy en el coche hacia la oficina que la empresa que da el curso tiene en nuestro municipio. La verdad que la conversación telefónica fue muy interesante. Me pasaron con Pedro García, un experto en investigación de necesidades. Me comentó que al ser un caso particular me ofrecía la posibilidad de dar la clase de forma individual. Con ello, según me comentó, aprovecharíamos mejor el tiempo y además podríamos centrarnos en las particularidades que tiene en este punto la Administración Local.

Por tanto concretamos un día y en cinco minutos llegaré.

→ Buenos días ¿Alcalde J.?

Sí soy yo. Buenos días Pedro. Como te expliqué el otro día, estamos en el ayuntamiento embarcados en un proyecto de mejora de la gestión local. Ya hemos avanzado algunos pasos, pero ahora me interesaría recabar información sobre cómo investigar las necesidades que nuestros beneficiarios tienen.

Correcto Alcalde J. Para ir entrando en el tema que nos va a ocupar el día de hoy lo primero que debes tener para poder investigar esas necesidades es un **sistema de información**, el cual te permitirá conocer qué es lo que quieren los beneficiarios. Este sistema de información debe cumplir dos requisitos:

- ▶ Debe ofrecer un conocimiento completo y no parcial de las necesidades. Tienes que extremar el cuidado en este punto puesto que muchos sistemas de información recogen sólo pinceladas o aspectos parciales de los servicios que se prestan. Ello puede conducir a que se tomen decisiones erróneas o no ajustadas a la realidad puesto que ésta se contempla de una forma difuminada.
- ▶ Debe ser continuo. El sistema de información no debe ser considerado como algo que no tiene un fin o una fecha de caducidad. El tiempo provoca que variemos en gusto o en apreciaciones. Si no, revisa una foto tuya en los años ochenta y fíjate la ropa que llevabas. ¿Es la misma que la de ahora? ¿Ha cambiado el gusto y con él la moda?.

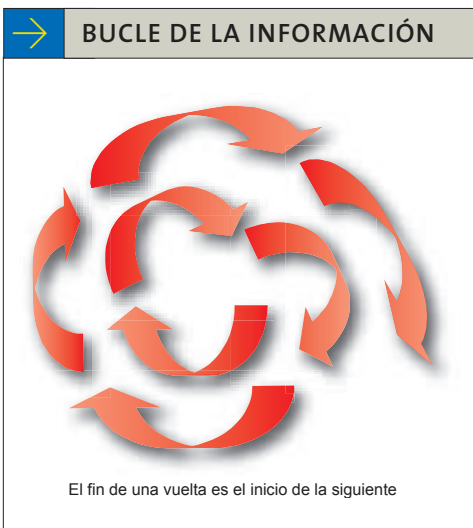
LOS BENEFICIARIOS VAN MODIFICANDO SUS NECESIDADES, SUS DESEOS Y POR TANTO EN NINGÚN CASO SE PUEDE DECIR QUE UN SERVICIO QUE SE PRESTA ESTÁ DEFINIDO PARA SIEMPRE.

por lo que me estás comentando el sistema de información debe ser un bucle que se regenere continuamente de tal forma que el final de una vuelta sea el inicio de la siguiente.

Como bien has dicho la clave es que el sistema sea capaz de regenerarse y no de quedarse anclado pues en ese caso podemos estar tomando en cuenta información desfasada.

Hay una duda que siempre me asalta cuando se habla de información. Con bastante frecuencia se diferencia información primaria e información secundaria, ¿cuál es la diferencia entre ellas?

→ Por información primaria se entiende a aquella que se obtiene directamente por la investigación de campo que se haya realizado. Por ejemplo, si realizáis una encuesta la información que obtengáis de ella es primaria. Por el contrario se denomina información secundaria a aquella que se encuentra ya escrita y que por lo tanto no ha sido obtenida de forma directa. Por ejemplo, si



consultas unas encuestas que hayan sido publicadas por otro ayuntamiento, la información que obtengas será secundaria.

i *Un sistema de información debe reunir las dos, o sólo con la información primaria es suficiente?*

Recuerda que antes hablamos que un sistema de información debe ser completo. Por lo tanto debe ser capaz de reunir ambos tipos de información, tanto la primaria como la secundaria. Otra cosa es que la primaria, al ser obtenida de forma directa, tenga un mayor peso, pero en ningún caso puedes prescindir de la información secundaria pues ella te podría dar pautas sobre cómo resolver situaciones que, aunque

no iguales, si se han presentado de forma similar en otras instituciones análogas a la tuya.

Si seguimos profundizando en el sistema de información, debemos centrarnos ahora en los datos que surten dicho sistema. Éstos procederán fundamentalmente de:

SISTEMA DE INFORMACIÓN	Encuestas tanto internas como externas.
	Estadísticas procedentes de las mismas.
	Quejas o reclamaciones.
	Peticiones recibidas de los beneficiarios.
	Reuniones de trabajo departamentales e interdepartamentales.
	Estadísticas o experiencias de instituciones análogas.

p *ara conseguir que la información no se quede anticuada, me imagino que una de las formas para conseguirlo, es repetir periódicamente las encuestas que se vayan a realizar. De esa forma nos aseguramos tener una información que nos permita adelantarnos a previsibles cambios tanto en las necesidades como en los gustos de los beneficiarios.*

→ Es totalmente correcta la reflexión que acabas de hacer. También puedes utilizar auditorías sobre la forma de prestación del servicio para lograr la regeneración de la información.

Ahora bien, sí quiero remarcarte que la clave no es hacer las encuestas o las auditorías de forma periódica. Eso es un paso necesario, obligatorio, pero la clave está en el análisis que se hagan de los datos obtenidos. Sin él no podrá predecir posibles cambios o evoluciones en las necesidades y deseos de los contribuyentes.

EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DEBE PERMITIR DETECTAR CUÁLES SON LOS COMPONENTES DEL SERVICIO QUE EL BENEFICIARIO MÁS APRECIA Y DEBE INFORMAR DE LAS POSIBLES VARIACIONES DE ESOS COMPONENTES.



▶▶ LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

Uno de los aspectos fundamentales para poder investigar las necesidades de los beneficiarios es que tengan acceso a la información de una forma rápida y sencilla.

Si disponen de una información gradual, es decir, la reciben según la vayan necesitando y además se selecciona la que deben recibir, permitirás que tus beneficiarios tengan un adecuado conocimiento de los servicios que se prestan así como de los procedimientos que rigen el funcionamiento de cada uno de los servicios a prestar por tu ayuntamiento.

t *engo claro que la información se recibe de una forma gradual, pero ¿la información debe ser seleccionada? ¿No es mejor ofrecerla toda para que no parezca que quieres ocultar determinada información?*

→ Entiendo tu pregunta, puesto que la selección puede entablar alguna duda. Debes tener en cuenta que la selección no debe hacerse de forma sectaria, sino bajo unas reglas que justifiquen por qué una información se selecciona y no otra.

Déjame que te ponga un ejemplo asociado a las nuevas vías de información que disfrutamos hoy en día. Con Internet la información se ha hecho más accesible a todos, pero si no sabes seleccionarla puede volverte loco, por la cantidad de noticias, artículos, informes, etc. que te puedes encontrar.

Imagínate que entras en un buscador cuando llegas a tu casa y como estás interesado en temas relacionados con la calidad, introduces la palabra CALIDAD y pulsas el botón de buscar. Te quedas helado cuando comprobas que 2.420.000 documentos se refieren a la palabra calidad.

Como para ver uno a uno. Pero es que además tu no quieres recibir toda la información referente a la calidad, tu quieres información sobre la calidad en la Administración Pública. Por lo tanto seleccionas y introduces el término “Calidad en la Administración Pública”.

Miras las pantallas y ves que has obtenido 296 documentos relacionados.

Has concretado la información que querías, seleccionando sólo aquello que te interesaba.

Pues igual que en este caso, a la ciudadanía cierta información puede serle útil, pero otra no y si le ofreces esta última puede ocurrir dos cosas, que se pierda, motivado por la cantidad de información ofrecida, o que se desinterese por no ser capaz de procesarla.

Por ello debes hacer un esfuerzo para determinar cuál es la información que realmente le interesa a la ciudadanía y ofrecérsela.

m *e ha quedado claro este punto. Pero ¿dónde debe estar para que sea accesible?*

→ Para responder a esa pregunta, antes debes saber de dónde obtienen los beneficiarios la información. Ahora bien, normalmente la obtendrán de los puntos de información que existan y, cómo no, de esa primera línea que se va a encontrar.

Ciertamente en nuestro caso esa primera línea es fundamental, puesto que entran diariamente en contacto con la ciudadanía, de tal forma que pueden conocer la valoración que tengan del servicio que están recibiendo.

Las personas que conformen esa primera línea deben tener gusto y motivación por el servicio. La palabra servicio tiene un componente peyorativo para ciertas personas, lo cual provoca que no todas las personas puedan desarrollar esta función de una forma adecuada. La persona elegida debe tener muy claro cuál es su objetivo: satisfacer a la ciudadanía a través del servicio que presta.

Una gran parte de los servicios que prestáis en el ayuntamiento son deseados por la ciudadanía, pero hay otros, como pueden ser todos los derivados de los procesos de recaudación, que ciertamente no son muy deseados que digamos. Por ello, las personas que están en primera línea deben tener unas ciertas habilidades de relación y trato con las personas y de comunicación (no sólo saber decir las cosas, sino también escuchar puesto que la comunicación es un proceso bidireccional) para saber atender posibles reclamaciones o resolver situaciones difíciles que se puedan producir.

Por otro lado deben tener empatía.

EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DONDE LA CIUDADANÍA ES LA "RAZÓN DE SER" DE SU PROPIA EXISTENCIA, ES FUNDAMENTAL QUE SE CONSIDEREN QUÉ FACTORES DEBEN POSEER LAS PERSONAS QUE CONFIGURAN LA PRIMERA LÍNEA DE CONTACTO.

Empatía...es decir, saber colocarse en el lugar del otro.

→ Ciertamente, eso es la empatía. La capacidad de colocarse en la piel de la otra persona, para de esa forma comprender mejor cuáles son sus necesidades, problemas, etc. Situarse en la posición del ciudadano permite, por un lado, servirle de un modo más eficaz y por otro conseguir que tenga la percepción de sentirse comprendido.

Igualmente deben ser capaces de argumentar convincentemente, para lo que necesitarán formación. Ten en cuenta que no todas las personas tienen una actitud favorable hacia el aprendizaje, por lo cual éste debe ser otro perfil con el que deben contar.

Deben saber priorizar las distintas actividades. En muchas ocasiones nos encontramos con personas desbordadas, pero no por la cantidad de actividades que tienen que resolver sino por no saber priorizar las distintas actividades que deben realizar. Las personas deben ser capaces de dilucidar qué temas deben centrar su atención en un primer momento y cuáles pueden ser aplazados o simplemente retrasados.



PERFIL DE LAS PERSONAS SITUADAS EN PRIMERA LÍNEA DE CONTACTO

- ▶▶ Tener claro cuál es su objetivo: la satisfacción de la ciudadanía
- ▶▶ Poseer habilidades de relación y comunicación
- ▶▶ Tener empatía
- ▶▶ Capacidad de argumentar
- ▶▶ Capacidad de aprendizaje
- ▶▶ Saber priorizar



Una de las razones por la cual es tan importante que las personas que estén en primera línea cumplan con esos perfiles es que un número importante de las reclamaciones que la ciudadanía interponga le llegará directamente a ellos.

Las reclamaciones son manifestaciones que, en tu caso, la ciudadanía realiza al encontrar diferencias entre el servicio que esperaba recibir y el que realmente ha recibido.

S *iempre he creído que las reclamaciones no deben ser tomadas como algo negativo, como un ataque, sino como una ayuda para mejorar. Bajo mi punto de vista, con las reclamaciones podemos tener un indicador magnífico sobre cuál es el gap que hay entre la calidad esperada y la calidad percibida.*

→ Veo Alcalde J. que las reuniones, que según me comentó, ha tenido en estos últimos días, le han hecho un experto en calidad.

n *o será para tanto, aunque es cierto que he tenido muy buenos “maestros”. Pero volviendo al tema de las reclamaciones ¿está de acuerdo con mi reflexión?*

→ Totalmente. Además, piense que si le llegan las reclamaciones son, fundamentalmente, por dos motivos:

- ▶ El primero es porque la persona se siente implicada con la Administración y reacciona cuando está no actúa de la forma que ella esperaba.
- ▶ Y el segundo es porque no hay miedo ni temores a represalias a la hora de exponer la queja en público.

e *stoy de acuerdo en que si se dan esos dos motivos es posible que, ante unas diferencias entre lo esperado y lo percibido, surja una reclamación. De todas formas sé que hay aún personas que no entienden que si unas personas están implicadas con una organización puedan interponer una reclamación.*

→ Ese tipo de personas tienen esa opinión porque consideran que la reclamación es un ataque, cargándola de un aspecto peyorativo que no tiene. La reclamación es una ayuda que nos ofrecen para mejorar. Y ahí reside la implicación. Le están indicando que algo no se está haciendo bien y, lo que es más importante, dando una segunda oportunidad para que lo satisfaga. Las personas que reclaman, volverán para ver si su reclamación ha tenido efecto. Si es así, tendrá al beneficiario fidelizado.

Si en su ayuntamiento hay personas que piensan de esta forma debe tratar de cambiar su comportamiento hacia las quejas de tal manera que abandonen una actitud defensiva por una más positiva y eficaz.

e *l otro día leía en un libro sobre el tratamiento de las reclamaciones que si una persona no se queja suele ser por alguno de estos motivos:*

EL OBJETIVO ES ELIMINAR LAS RECLAMACIONES PORQUE YA NO SE PRODUCEN PROBLEMAS DE CALIDAD DE SERVICIO, NO POR IMPEDIR O DIFICULTAR LA RECLAMACIÓN.

- ▶ **El servicio en sí es de poca importancia o su repercusión económica es baja.**
- ▶ **Carencia de tiempo o ambiente inadecuado.**
- ▶ **Escepticismo de que la persona a la que se tiene acceso tramite la reclamación.**
- ▶ **La actitud del interlocutor no anima precisamente a presentar la reclamación.**
- ▶ **Falta de contestación en reclamaciones anteriores.**
- ▶ **Tienen la siguiente sensación: “Para qué ponerla si no sirve de nada. Ni siquiera la van a leer”.**
- ▶ **No saber a quién dirigir la reclamación.**

Esas barreras a las reclamaciones debe eliminarlas para que pueda detectar áreas de insatisfacción, de tal forma que consigas adaptar tus servicios a las expectativas que tengan los beneficiarios. Muchas de esas barreras se pueden eliminar si las personas de primera línea tienen los perfiles que antes he descrito.

Si recuerda cuando hablamos de los datos que surten al sistema de información, uno de ellos era las quejas o reclamaciones. Debe considerarlas como una parte muy importante del mismo.

Por tanto debemos procesarlas, para poder hacer el análisis del “mensaje” que la ciudadanía nos está intentando hacer llegar.

→ Lo dicho, se está haciendo un autentico experto en la materia. Está claro que no tiene sentido que se tapen las reclamaciones. Éstas deben ser objeto de un tratamiento estadístico para poder analizar cuáles son las que más se repiten para poder atacarlas de forma inmediata.

Tenemos que saber priorizar las reclamaciones y no atacarlas según nos las vayamos encontrando.

→ De eso se trata. La priorización no lleva al olvido al resto de reclamaciones que no son consideradas como prioritarias, puesto que con ellas se debe establecer un planning de mejora, pero sí establece un orden lógico y efectivo.

? *Cuál es el proceso de gestión de las reclamaciones?*

→ Para proceder a gestionar las reclamaciones debe diferenciar una doble vertiente. Una externa de cara a la ciudadanía y una interna en la cual se analizan las reclamaciones y se toman las decisiones que afectan a la ciudadanía.

En primer lugar debe recibir la reclamación. Es algo obvio. Pero lo que quiero que entiendas con este punto es que debes facilitar su llegada. Poner una reclamación no debe transformarse en una carrera de obstáculo cuyo objetivo sea que la ciudadanía desista en su intento. Su personal debe saber informar de una forma clara y concisa sobre cómo ponerla.

→ EXTERNAMENTE



- ▶▶ Recoger la reclamación.
- ▶▶ Enviar acuse de recibo.
- ▶▶ Responder a la reclamación.
- ▶▶ Proceder a la restauración si procede.
- ▶▶ Llevar a cabo investigación periódica.



El siguiente paso es que el personal que recoja esa reclamación la haga llegar al servicio de atención al cliente, si lo tenéis creado, o en su caso a las personas responsables de la gestión de las reclamaciones. ¡Ojo con que se pierda por el camino!

Una vez que el servicio de atención o las personas responsables de la gestión de las reclamaciones han recibido la queja deben enviar un acuse de recibo. Este aspecto es fundamental para eliminar unas de las razones que motivan que no se interpongan las reclamaciones: “Para qué voy a perder el tiempo sino me van a contestar”. El envío de acuse de recibo demuestra interés por la reclamación interpuesta al indicarle que se está estudiando y que se le dará una respuesta.

Una vez enviado el acuse de recibo, se debe proceder a recoger toda la información que sea posible para elaborar un escrito.

Conjuntamente se introducirá la reclamación en una base de datos, previamente codificada, que nos permitirá los análisis estadísticos necesarios para determinar la prioridad de las reclamaciones que nos estén llegando.

El escrito elaborado debe ser enviado por parte del servicio de atención a la ciudadanía o las personas responsables de la gestión de las reclamaciones al departamento o departamentos afectados para que puedan analizarlo y dar una respuesta a la reclamación que se ha interpuesto.


Es muy importante que en el escrito que se les envíe se indique con claridad el cumplimiento de los plazos de respuesta. Este aspecto también es fundamental si queremos dar una imagen de seriedad en el tratamiento de las reclamaciones.

Ten en cuenta que una vez que llegue la respuesta a la reclamación interpuesta se debe enviar al cliente la resolución que se haya tomado, la cual debe llegarle dentro de unos plazos lógicos, ya que si creamos unas expectativas de respuestas y éstas no terminan de llegar, estaremos ante un nuevo gap entre lo esperado y lo ofrecido.

La respuesta que se le dé al cliente puede conllevar, si procede, una disculpa y algún tipo de compensación, como puede ser la reposición del servicio, una indemnización, etc. en función de los criterios que se hayan establecido con anterioridad.

Conjuntamente al envío de la respuesta al cliente, el departamento afectado debe proceder a determinar qué acciones correctoras se van a poner en práctica para evitar que se vuelva a repetir la reclamación.

➔ INTERNAMENTE



- ▶▶ Recibir la reclamación.
- ▶▶ Documentarla.
- ▶▶ Entrada en la base de datos.
- ▶▶ Enviarla al departamento afectado.
- ▶▶ Recibir la respuesta del departamento afectado.
- ▶▶ Supervisar las acciones correctoras implantadas.
- ▶▶ Informe final.

El servicio de atención a la ciudadanía o de las personas responsables de la gestión de las reclamaciones deben comprobar la eficacia de las acciones correctoras que se hayan establecido, realizando un seguimiento interno de las mismas y llevando a cabo investigaciones periódicas para determinar el grado de satisfacción de aquellas personas que hayan interpuesto una reclamación.

l a verdad es que le agradezco la explicación que me ha dado sobre cómo gestionar las reclamaciones. Me ha clarificado bastante las ideas. Pero ahora, creo que nos hemos merecido un descanso. Le invito a comer y después continuamos con la sesión hablando de la escucha a la ciudadanía, pues tengo bastante curiosidad por saber cómo se puede facilitar dicha comunicación.

▶▶ LA ESCUCHA DE LA CIUDADANÍA

b ueno, una vez recuperadas las fuerzas gracias a la espléndida comida que hemos degustado, podemos seguir en el mismo punto donde se quedó la explicación.

Recuerda que le estaba diciendo que me interesa mucho saber cómo podemos facilitar la comunicación a la ciudadanía. Evidentemente gestionar las reclamaciones de la forma que me ha explicado facilita esa comunicación. Pero quiero profundizar más en la escucha a la ciudadanía.

→ Como acaba de decir, para facilitar la comunicación lo que se debe hacer es simplemente escuchar. Parece fácil, ¿verdad? Pues es posiblemente la faceta de la comunicación más difícil de llevar a cabo.

Somos capaces de hablar sin problemas, algunos incluso nos tienen que mandar a callar. El mensaje lo recibimos bien e incluso somos capaces de descodificarlo, pero ¿hemos escuchado de forma activa o simplemente hemos dejado que la información llegue sin más?

Las personas que nos han hablado esperan una respuesta, un feed-back, pero sólo en función de la escucha que hayamos realizado estaremos en condición de darlo. Es bastante frecuente que no prestemos atención a lo que oímos. Recogemos la información que nos llega, pero, como se suele decir, por un oído nos entra y por otro nos sale.

Es cierto que muchas veces desconectamos y no prestamos mucha atención a lo que nos dicen. En muchos casos puede que pensemos “ya me va a soltar el rollo de siempre” o “ya sé lo que me va a decir”.

Esa situación se puede producir bien por el estado emocional (cuando tenemos un mal día, la recepción del mensaje se ve muy entorpecida), por el desinterés que tengamos hacia el tema que se esté tratando o, incluso, por el cansancio que tengamos.

Imagínese la persona que está en una ventanilla atendiendo a los clientes. Es media mañana y ha recibido ya a más de 100 personas. La gran mayoría pide información sobre unas entradas para una obra de teatro que se va a estrenar la semana que viene. Pero la cosa, en vez de relajarse, aumenta y observa que la cola que se ha formado sigue creciendo...

**ESCUCHAR ES
PRESTAR ATENCIÓN
A LO QUE
SE OYE**



En ese momento se le sienta un joven que solamente le da tiempo de decir “Buenos días, quería....”

Sin dejarle decir nada más le da el tríptico que se ha editado sobre la obra de teatro e indica que pase el siguiente.

La persona se echa a la derecha y al rato le indica que él quería que le informaran sobre la obtención de un carnet juvenil para acudir a los museos del municipio.

En este caso se juntan dos aspectos, por un lado el cansancio y por otro la idea de “otro que me va a pedir lo mismo”. No se ha escuchado activamente al ciudadano y se le ha dado un servicio defectuoso, porque evidentemente no era el que esperaba.



se es un caso que se repite con relativa frecuencia. Para evitar situaciones similares u otras que afecten al grado de escucha que se le preste a la ciudadanía, ¿existe alguna técnica que favorezca la escucha?

- La fundamental es considerar la escucha como algo fundamental para estar conectado a nuestro mundo. Aunque le parezca una frase trascendental, tenga en cuenta que se trata de estar atento a lo que ocurre a nuestro alrededor. Si sólo hablamos, no sabremos qué piensan los demás, qué sienten o si quiera qué opinan de nuestras ideas. En fin, que tenemos que darle antes que nada el valor real que tiene al hecho de escuchar para que, una vez que lo asumamos, podamos utilizar técnicas que nos faciliten la escucha.

Una vez que tenemos claro el valor de la escucha, para facilitarla debemos:

- ▶ Tener una actitud cordial y amable con quien nos habla.
- ▶ No se debe transmitir nerviosismo o intranquilidad durante la conversación, puesto que tales percepciones pueden enturbiar el clima del diálogo.
- ▶ Mantener una actitud relajada, en la cual se favorezca el feed-back y por tanto el proceso de comunicación.
- ▶ Y por supuesto dejar hablar a nuestro interlocutor. Debemos tener curiosidad por saber qué opina o piensa. Si lo conseguimos, evitaremos malentendidos por no haber sido capaz de recoger sus inquietudes o de detectarlas.

Este último aspecto quizás sea, paradójicamente, el más difícil, puesto que ciertamente nos cuesta mucho darnos cuenta que monopolizamos las conversaciones y que sólo nos escuchamos a nosotros mismos. Me imagino que de esa forma nos aseguramos oír sólo lo que queremos...

Pero además no sólo tenemos que escuchar qué dice nuestro interlocutor sino también cómo lo dice. Fíjese que en muchas ocasiones prestamos atención a lo que nuestro interlocutor nos está diciendo, pero cuando le contestamos nos damos cuenta que nuestra respuesta no es comprensible para él. En estos casos hay que hacer un esfuerzo por adecuar los términos a emplear a las peculiaridades del interlocutor.



TÉCNICAS PARA ESCUCHAR



- ▶▶ Considerar la escucha como un aspecto esencial para estar en contacto con los demás.
- ▶▶ Actitud y ambiente cordial, no despertar intranquilidad o nerviosismo en nuestro interlocutor.
- ▶▶ Dejar hablar a la otra persona.
- ▶▶ Atender no sólo lo que dice sino también cómo lo dice.

Para que estas técnicas sean operativas es necesario que las personas que vayan a tratar con la ciudadanía tengan un conocimiento adecuado sobre las demandas que les van a presentar. Este punto es clave para que el ambiente que facilita la comunicación se dé.

Esta mañana vimos la forma de tratar las reclamaciones y esta tarde acabamos de ver cómo llevar a cabo la escucha activa de la ciudadanía. Estas fuentes de información nos ayudarán a conocer mejor las necesidades de nuestros beneficiarios. Pero hasta ahora no hemos hablado de otra fuente de información que se utiliza de forma muy común: las encuestas a la ciudadanía y al tejido empresarial y asociativo.

Ciertamente es una de las fuentes de información más utilizada, pero hay que tener mucho ojo con ella puesto que puede haber sorpresa entre el resultado esperado y el que finalmente se obtiene. Por eso antes de lanzar una encuesta debemos tener muy claro una serie de conceptos:

SI TENEMOS LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA RESOLVER LAS CONSULTAS, ES POR UN LADO, MÁS FÁCIL MANTENER UNA ACTITUD AMABLE Y POSITIVA CON NUESTRO INTERLOCUTOR Y POR OTRO NO SE TRANSMITIRÁ INTRANQUILIDAD O NERVIOSISMO.



CUESTIONES PREVIAS AL LANZAR UNA ENCUESTA



- ▶▶ ¿A quién nos dirigimos?
- ▶▶ ¿Cuántas encuestas van a ser lanzadas?
- ▶▶ ¿Qué información pretendemos obtener?
- ▶▶ ¿Qué tipos de preguntas se van a plasmar?

Cuál es el público objetivo al que queremos dirigirnos. Pocas veces nos dirigiremos al conjunto de la sociedad. Nos interesará normalmente una parte de ella, segmentándola por aspectos generales (edad, nivel de estudios, profesión) o por aspectos más específicos (seguimiento del grado de satisfacción de las personas que han interpuesto una reclamación).

Además hay que determinar si la encuesta va dirigida a personas físicas o a personas jurídicas (asociaciones, órganos de participación social, empresas).

Por otro lado debemos establecer el alcance de la encuesta, es decir a cuántas personas (ya sean físicas o jurídicas) queremos encuestar. Este aspecto vendrá determinado por el nivel de confianza que queramos que alcance la encuesta.



Un aspecto, no por obvio menos importante, es determinar qué información pretendemos obtener. En muchas ocasiones se hacen encuestas sin tener muy claro este punto. Este hecho puede determinar que la encuesta sea demasiado larga al contener preguntas que no aportan información relevante al estudio que se esté realizando. Igualmente puede suceder que al no tener claro que información se pretende obtener se olviden preguntas que aportarían parte de la información buscada.

Se debe diferenciar entre los objetivos de la encuesta (qué se quiere investigar) y la finalidad de la misma (para qué se quieren los resultados). Los objetivos deben orientarse a la finalidad.

El cuestionario puede ser cuantitativo o cualitativo. Observe este gráfico en el cual puede observar las ventajas y desventajas de cada uno. Tenga en cuenta que no es mejor uno u otro. Los elegirás en función de cuál se adapte mejor a la información que tratas de obtener:

→ CUANTITATIVO

En un cuestionario cuantitativo, el cliente deberá asignar un nivel de puntuación al servicio y/o unidad de servicio, en base a un cuestionario cerrado.

VENTAJAS

- ▶ Facilidad y rapidez en la cumplimentación.
- ▶ Facilidad en la tabulación e interpretación de los datos.

DESVENTAJAS

- ▶ El número/símbolo utilizado en este tipo de cuestionarios, no refleja la causa de la insatisfacción o satisfacción del cliente.

→ CUALITATIVO

En un cuestionario cualitativo, el cliente deberá responder a preguntas abiertas, expresando libremente opinión acerca de los elementos del servicio.

VENTAJAS

- ▶ Se obtienen íntegramente las opiniones de los clientes, que tienden a expresar con detalle los motivos de su satisfacción y/o insatisfacción.

DESVENTAJAS

- ▶ Se necesita mayor tiempo para responder.
- ▶ Dificulta la tabulación y análisis de los datos por su subjetividad.

p ara determinar estos tres aspectos (a quién, cuántas y qué preguntar) ¿qué medios podemos utilizar?:

→ Para determinarlos es conveniente que el diseño del cuestionario se haga de forma conjunta, es decir, recogiendo las opiniones de distintas personas que se vean afectadas por la información a obtener. De esa forma se asegurará que el cuestionario va a recoger toda la información que necesitamos para que se cumpla con la finalidad que ha motivado su redacción.

Pero, además, es conveniente que se realicen pruebas piloto de la encuesta. De esa manera asegurarás la idoneidad del cuestionario y que se ajuste al nivel cultural de los encuestados.

Tenga cuidado con este punto puesto que si el cuestionario no se ajusta al nivel cultural de los entrevistados, puedes encontrar que no comprendan las preguntas que se les plantea. Si esto ocurre, o bien se produce un desinterés y los cuestionarios no se contestan o, como no se entiende, las respuestas no se ajustan a las preguntas formuladas. En ambos casos la encuesta quedará desvirtuada.

Una vez analizadas y solucionadas todas estas cuestiones, se está ya en condiciones de lanzar la encuesta. Recuerda que el punto más importante viene una vez que las encuestas han sido recogidas, puesto que llega el momento de interpretarlas y sacar las conclusiones que nos van a permitir prestar los servicios en función de la demanda.



FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO DE LAS ENCUESTAS

► **Diseño del cuestionario**

El cuestionario debe estar diseñado de manera que resulte de fácil comprensión y cumplimentación por parte de la ciudadanía, a la vez que permita obtener información relevante y fiable para la empresa.

► **Cómo lograr altos índices de respuesta**

Es importante establecer sistemas que incentiven a la ciudadanía a cumplimentar el cuestionario, a la vez que facilitar el acceso al mismo, habilitar un buzón para que sea depositado, ... prever todos aquellos elementos que faciliten al cliente la tarea de contestar a la encuesta de satisfacción.

► **Interpretación y uso de la información**

Deberán realizarse informes periódicos de los resultados obtenidos en la encuesta, en el que se lleve a cabo un exhaustivo análisis de los datos y la obtención de conclusiones válidas para la mejora del servicio en el establecimiento.

►► **EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LA CIUDADANÍA**

→ Como sabes la relación de los beneficiarios con la Administración ha evolucionado en los últimos años. Antes los beneficiarios eran considerados como meros sujetos pasivos de las potestades que la Administración Local ejercía.

Hoy en día los beneficiarios son consumidores de los servicios que la Administración Local presta. Esta consideración está totalmente en concordancia con la misión que tenemos encomendada, es decir, “servir a la ciudadanía es nuestra razón de ser”. Por tanto, debemos investigar si nuestros beneficiarios se encuentran satisfechos con los servicios que reciben de nosotros.

Por esto me gustaría que entrásemos a analizar cómo se puede evaluar la satisfacción de la ciudadanía.

TAN IMPORTANTE ES PARA LA CIUDADANÍA EL SERVICIO EN SÍ, COMO LA FORMA DE OBTENERLO.



AYUNTAMIENTO DE ESPLUGUES DE LLOBREGAT

El ayuntamiento es fundamentalmente una organización que presta servicios y su máxima prioridad es la satisfacción de la ciudadanía.

Para conocer la satisfacción de la ciudadanía siempre se ha contado con el feedback que los representantes políticos reciben de la ciudadanía en sus contactos diarios y con la renovación de la confianza en ellos depositada, que se produce cada cuatro años, mediante las elecciones municipales.

Pero, hasta 1997, el ayuntamiento no disponía de un sistema integrado y completo de gestión de la satisfacción de la ciudadanía que permitiera, con todo el rigor, analizar los resultados, establecer acciones de mejora, medir el progreso obtenido y facilitar el aprendizaje de la organización.



Una vez que hemos escuchado a la ciudadanía y hemos determinado cuáles son sus necesidades, el siguiente paso debe ser comprobar que dichas necesidades están siendo satisfechas (o estas últimas superan ligeramente a las expectativas).

Pero antes de entrar en la evaluación, definamos el termino satisfacción:

→ **Satisfacción** es la coincidencia entre la valoración que la ciudadanía concede a un servicio público y su opinión de lo que debería ser. Es decir, hay satisfacción cuando expectativas y percepción coinciden.



Como puede ver en el gráfico existen dos desviaciones:

- ▶ La primera se produce cuando la percepción es menor a las expectativas. Las expectativas no se ven cumplidas y por tanto se produce el gap.
- ▶ La segunda se produce cuando el servicio ofrece mucho más de lo que la ciudadanía demanda. En esta caso se está produciendo un despilfarro de recursos, es decir hay una asignación de recursos ineficiente.

La satisfacción es una suma de factores:

- ▶ El primer factor asociado es la *necesidad del servicio*. En todo servicio se da la dicotomía satisfacción-necesidad, por la cual será satisfactorio cuando resuelva la necesidad de la ciudadanía.
- ▶ El segundo factor es la *imagen del servicio*. Cada servicio tiene su imagen, la cual es independiente de la utilización que se haga de él. Esta imagen puede proceder, por ejemplo, de experiencias personales. La imagen puede ser de dos tipos: positivas o negativas y, en todos los casos, es una valoración subjetiva.
- ▶ El tercer factor es la *calidad de servicio*. Hay veces que la necesidad se ha satisfecho, pero la forma en que se ha recibido el servicio no ha sido la correcta.

i *Puede ponerme un ejemplo de este factor?*

→ Imagínate, por ejemplo, que el servicio de recogida de basura limpia todas las noches los contenedores existentes en tu municipio.

Ahora bien, el servicio se realiza a partir de las 12 de la noche y al mover los contenedores se hace un ruido ensordecedor que impide que las personas puedan descansar.

En este caso, la necesidad ha sido resuelta, pero ¿la satisfacción de la ciudadanía sobre este servicio es alta o baja? Lógicamente baja porque la forma en la que ha recibido el servicio le impide descansar, por lo tanto valorará negativamente el servicio.

► El cuarto factor es la *importancia del servicio público*. En función de las expectativas o importancia que le de al servicio, el umbral de la satisfacción estará más o menos alto.

Por tanto la satisfacción vendrá dada en función del valor o la importancia que la ciudadanía dé a cada uno de estos cuatros factores.

MEDIR LA CALIDAD DE UN SERVICIO NO ES SÓLO EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS ADQUIRIDOS. ADEMÁS SE TIENE QUE TENER EN CUENTA LA PERSPECTIVA DE LA CIUDADANÍA ANTE LOS SERVICIOS QUE SE LE PRESTA.



m *e ha quedado claro la definición de satisfacción, así como los cuatros factores que la configuran, pero ¿cómo medimos esa satisfacción?*

→ Antes de medir la satisfacción de la ciudadanía sobre los servicios que se prestan debe:

1. Identificar cuáles son los aspectos más importantes del servicio público a analizar para sus usuarios.
2. Ordenarlos por orden de importancia, según la información que se recoja, lógicamente, de los propios usuarios.



3. Conocer cuál es el gap existente entre lo esperado (recuerda expectativas) y el servicio finalmente recibido (percepción).

Esta información debe recogerse en la fase de escucha de la ciudadanía. Ten en cuenta que para evaluar algún servicio debes poder describirlo con la información que has recabado gracias a tu sistema de información.

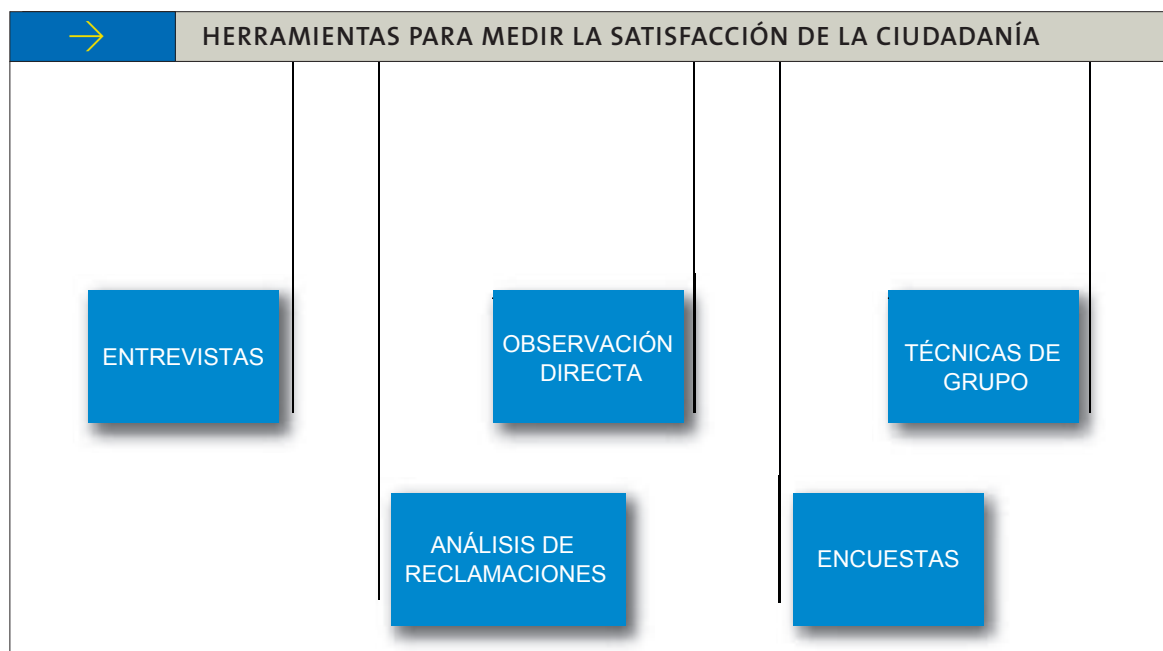
Una vez que se hayan delimitado estos puntos, está en condiciones de iniciar la evaluación de satisfacción de la ciudadanía sobre un determinado servicio que preste la Administración Local.

E incluso de diseñar e implantar un Índice General de Calidad Percibida (IGCP) del ayuntamiento o un Índice de Calidad Percibida de un determinado Servicio Municipal (ICPSMI). En estos casos, lo más importante es:

- a.** Escoger el Servicio Municipal a evaluar.
- b.** Analizar los atributos de la calidad asociados.
- c.** Determinar variables cuantificables relacionadas con esos atributos.
- d.** Evaluar – medir esas variables.
- e.** Ponderar las mediciones efectuadas de las variables por su importancia relativa.
- f.** Obtener el Índice de Calidad Percibida.
- g.** Comparar el ICP con el objetivo deseado.
- h.** Analizar la evolución del ICP a lo largo del tiempo.
- i.** Actuar en función de los resultados del ICP y de las comparaciones realizadas.

Para afrontar la evaluación de la satisfacción de la ciudadanía se debe establecer:

- ▶ La finalidad que se persigue con la evaluación. Ésta puede ser:
 - > Delimitar a qué parte de la sociedad se va a dirigir la investigación. Debemos concretar la población sobre la que vamos a extender la evaluación.
 - > Elegir la herramienta de medida a utilizar.



Como puede comprobar existen varias herramientas que se pueden utilizar para evaluar la satisfacción de tu ciudadanía con respecto a los servicios que le prestáis. Incluso es extraordinariamente recomendable analizar la satisfacción del propio personal del ayuntamiento, puesto que son ellos los que prestan finalmente los servicios. Quiero remarcarle que no debe elegir sólo una entre ellas, sino que lo interesante es que combine las distintas herramientas, pues de esa manera tendrá una evaluación más completa y enriquecedora.

AYUNTAMIENTO DE ESPLUGUES DE LLOBREGAT

En nuestra organización, la satisfacción de los empleados es un objetivo estratégico. Sólo es posible ofrecer servicios de calidad con empleados satisfechos.

Para conocer el nivel de satisfacción de los empleados contamos con varios mecanismos:

- Los informes mensuales de los directivos respecto a la motivación de sus colaboradores.
- Las reuniones con los representantes de los trabajadores.
- Las encuestas de clima laboral.

Las encuestas de clima proporcionan anualmente y de forma sistemática la información más relevante para revisar y mejorar las políticas de personal.

Nos vamos a centrar ahora en las entrevistas, la observación directa y en las técnicas de grupo. Tanto el análisis de las reclamaciones como las encuestas han sido vistas con anterioridad. Solamente ten claro que se deberá adaptar en función del objetivo que se persiga (escuchar o evaluar).

Para explicarle cada una de ellas tengo aquí tres fichas. Échale un vistazo y si tienes alguna duda me la preguntas cuando las termines de ver:

ENTREVISTA



Concepto: Herramienta de investigación social que permite obtener información mediante una conversación entre un profesional y un interlocutor, el cual debe reunir ciertas condiciones. Estas condiciones vendrán dadas por la finalidad de la investigación.

Modalidades:

- ▶ Estructurada vs. No estructurada (si existe un cuestionario que sirva como guía al entrevistador se considera estructurada).
- ▶ Centradas en el problema vs. Centrada en la persona: El interlocutor, en el primer caso se determina por sus conocimientos o experiencias. En el segundo caso se elige por sus características especiales.



OBSERVACIÓN DIRECTA



Existen dos tipos

▶▶ **Demanda Fingida:**

Herramienta de investigación social que permite obtener información mediante la simulación, por parte de un investigador, de la demanda de un servicio, asumiendo el rol de un usuario común. Proporciona información cualitativa sobre el funcionamiento del servicio.

▶▶ **Entrevista:**

Su peculiaridad consiste en ser una entrevista de situación, es decir, que se le realiza al usuario en el lugar y en el momento en el cual demanda el servicio. De esta forma se aprovechan las percepciones que tengan los usuarios.



TÉCNICAS DE GRUPOS



Concepto: Técnicas de investigación que persiguen, en este caso, recoger la evaluación de un servicio a través del contraste de opiniones de varias personas, las cuales han sido seleccionadas previamente por representar a la muestra de la ciudadanía que se quiere investigar.

Destaquemos dos modalidades:

Dinámicas de Grupo y Grupo Nominal:

La diferencia fundamental es que en la primera los participantes proporcionan la información a través del debate que inicia el investigador. En la segunda técnica, los participantes aportan, igualmente, información, pero ésta no nace como consecuencia del debate, sino por medio de la reflexión individual de cada uno de ellos.

Ia verdad es que me ha quedado bastante claro estas tres herramientas que, junto con el análisis de las reclamaciones y las encuestas, permiten evaluar la satisfacción del servicio.

Bueno Pedro, muchas gracias por la paciencia que has tenido conmigo. La verdad que el día ha sido muy productivo y me voy con las ideas más claras sobre cómo investigar las necesidades de los beneficiarios. Esta noche antes de acostarme revisaré las notas que he tomado y si tengo alguna duda ya le llamaré.

→ Alcalde J. creo que aún no deberíamos dar por terminada esta reunión que estamos manteniendo. ¿No cree que aún falta algún elemento?

i Algún elemento? Vamos a ver:

Hemos hablado de la importancia de tener establecido un sistema de información y de las distintas fuentes de información que deben formarlo. Después hemos visto cómo debe atenderse a nuestros beneficiarios, determinando el perfil que deben tener las personas que estén situadas en primera línea y estableciendo el mecanismo que se debe seguir para tratar las reclamaciones. Posteriormente nos hemos centrado en la escucha de la ciudadanía, viendo cómo se facilita la comunicación (proceso bidireccional que exige no sólo hablar sino también realizar una escucha activa) y cómo se pueden conocer las necesidades que los beneficiarios pueden tener.

Y por último hemos visto la evaluación de la satisfacción, centrándonos en las distintas herramientas que nos permiten llevarla a cabo.

Pues la verdad es que no sé que elemento puede faltar.

→ Falta que analicemos el Benchmarking.

i El Benchqué? ¿Qué es eso? Es la primera vez que escucho esa palabra. ¿Cómo se dice?

→ Benchmarking. Si tradujésemos libremente esa palabra al español, hablaríamos de “las mejores prácticas”. El benchmarking nos permite comprender no ya dónde estamos sino hacia dónde debemos ir. Nos marca el camino a seguir mediante la identificación de las organizaciones que deben ser reconocidas por su excelencia. Estas organizaciones no tienen porqué moverse dentro de nuestro ámbito y su excelencia puede situarse en un área o un proceso en concreto. El análisis que se haga de dicha área o proceso permite establecer los objetivos que deben marcar el devenir futuro de la organización.

El benchmarking es un proceso continuo de medición de productos, servicios y actividades que lleva a cabo una organización con relación a sus mejores competidores y/o a organizaciones que están reconocidas como líderes en el mercado.

p edro, ¿esto no es espionaje industrial, pero empaquetado en un nombre muy rimbombante?

→ **BENCHMARKING**

1. Conoce a ti mismo
2. Mira al exterior
3. Aprende de los mejores (Humildad)
4. Incorpora lo aprendido
5. Busca la excelencia



→ No Alcalde J. El benchmarking se hace sobre procesos y no sobre productos (en ese caso sí estaríamos ante espionaje industrial). El objetivo es establecer objetivos sobre la base del conocimiento alcanzado por otro.

NINGUNA ORGANIZACIÓN ES LÍDER EN TODOS LOS PROCESOS. TODAS LAS ORGANIZACIONES DEBEN MEJORAR O BENEFICIARSE

Existen diferentes tipos de benchmarking en función de la comparación que se lleva a cabo:

- ▶ **Benchmarking interno:** Se comparan prácticas operativas (procesos) dentro de la propia organización. Se trata de aprovechar las sinergias existentes, de tal manera que cada departamento ofrezca información operativa de aquellos procesos en los que destaca y aproveche aquella que transmitan los demás departamentos. Por ejemplo, entre la Concejalía de Deportes y la de Juventud en algunos determinados procedimientos relacionados con jóvenes.
- ▶ **Benchmarking competitivo:** Se trata de comparaciones entre competidores. En este caso se exige que haya acuerdo entre los equipos de gobierno de ambos municipios, de tal forma que se produzca un intercambio de información regulada y beneficioso para ambos.
- ▶ **Benchmarking funcional:** Se comparan funciones similares o procesos con organizaciones que se encuentren en el mismo sector. Por ejemplo, un ayuntamiento y una Diputación o la misma Comunidad Autónoma.
- ▶ **Benchmarking genérico:** Se comparan funciones o procesos que son iguales aunque las organizaciones no pertenezcan al mismo sector. Imagínate que una empresa de distribución está reconocida como la organización que tiene uno de los mejores procesos de contabilización. En ese caso se trata que estudies sus procesos e incorpores aquellos aspectos que pueden permitirte mejorar en el ayuntamiento.



Cuáles son las fases que deben seguirse en un proceso de benchmarking?

→ En primer lugar se debe hacer un diagnóstico de los procesos internos de la organización, con la finalidad de escoger el proceso que queremos mejorar. En esta primera fase se debe identificar también a las mejores organizaciones con las cuales se va a realizar la comparación y además se debe determinar cómo vamos a recoger los datos que nos van a permitir mejorar nuestros procesos.

El segundo paso consiste en responder la siguiente pregunta ¿Cómo lo hace la organización comparada y cómo lo hago yo? En otras palabras se trata de medir el gap existente.

La tercera fase consiste en llevar a cabo el diseño del plan de acción en el cual se establecen los objetivos funcionales a cumplir.

La cuarta fase consiste en la implementación de las acciones específicas que se hayan determinado, controlando los avances que se estén sucediendo.



La última fase es el mantenimiento de la posición que se haya alcanzado, con reevaluaciones continuas de los benchmarks alcanzados y planificando los futuros a alcanzar.

I *La verdad es que no conocía nada acerca de Benchmarking y he visto que es una herramienta muy interesante para mejorar nuestros procesos. Creo que con él podemos aprender de prácticas de trabajo que utilizan otras organizaciones que destacan en aspectos relacionados con la satisfacción y la superación de las necesidades de sus clientes y además nos permite poner nuestras miras más allá de los límites de nuestra propia organización.*

→ Con el benchmarking las organizaciones suelen darse cuenta que existe una manera mejor de realizar gran parte de los procesos que son comunes a todas las organizaciones o empresas existentes, con independencia del sector u ámbito empresarial en el que se muevan.

E *En fin, Pedro, creo que ahora sí hemos llegado al final de la explicación ¿no?.. . Gracias por el tiempo que me has dedicado, puesto que me ha sido de gran ayuda. Espero integrar todos estos conocimientos en el proyecto que estamos embarcados.*

→ Ha sido un placer y espero que me mantenga informado de los progresos, que seguro va a tener, en un proyecto tan bonito como es la mejora de la gestión pública de su ayuntamiento.



Uno de los aspectos fundamentales que deben marcar el devenir de la Administración Local es que sus beneficiarios se sientan parte de su ayuntamiento. Para lograr esta integración se debe escucharlos, conocerlos y saber cuáles son sus expectativas.

Si la Administración Local crea un sistema de información integrado y continuo, es decir, que se regenere de forma continuada, obtendrá información directa de sus beneficiarios para poder modificar métodos y procedimientos, para simplificar la burocracia, para agilizar los trámites, para abaratar costes contribuyendo todo ello a potenciar la sensación de cercanía de los beneficiarios con su ayuntamiento.

De esta forma la Administración Local conseguirá que los servicios que se presten estén adaptados a las verdaderas necesidades que tengan.



CAPÍTULO 5

EJERCICIOS

Planteamiento:

Eran las tres y media de la tarde y Pedro, el responsable de la gestión de las reclamaciones, estaba aún en su despacho. Hacía media hora que se había cerrado el servicio, pero quería revisar unos papeles, puesto que a las cinco tenía una reunión con el Alcalde y una consultora en el salón de actos de la Corporación.

En dicha reunión se iba a presentar un estudio sobre el conocimiento que el ayuntamiento tenía sobre las necesidades de sus beneficiarios. Este estudio le afectaba de manera directa y tenía cierta ansiedad por conocer los resultados. Estaba seguro que el informe iba a demostrar que se conocían las necesidades de éstos y, por tanto, se adecuaban los servicios a las mismas. Para sustentar esa opinión se basaba en un dato objetivo: las reclamaciones se habían reducido drásticamente.

Llevaba nueve meses en ese puesto y el objetivo que se propuso desde el primer día fue reducir drásticamente el número de reclamaciones y, a ciencia cierta, lo había conseguido. Anteriormente el servicio recibía un número, bajo su punto de vista, excesivo de reclamaciones. En sólo 9 meses, él y su equipo habían reducido un 80% esas reclamaciones.

La primera medida que puso en marcha fue reducir el número de buzones de reclamaciones que se encontraban en todas las instalaciones del ayuntamiento. Pedro pensó que tampoco se trataba de motivar a la gente para que reclamara por cualquier cosa. Pensó que dos buzones era el número ideal, aunque tuvo dudas sobre dónde colocarlo, puesto que el ayuntamiento tiene siete instalaciones y por tanto cinco de ellas no iban a tener buzones.

El efecto fue inmediato y consiguió resultados satisfactorio en poco más de un mes. Las reclamaciones se redujeron en un 40%.

Posteriormente instauró un nuevo sistema de gestión de las reclamaciones y la disminución en el número de reclamaciones terminó por consolidarse.

Entre los papeles que estaba contemplando, descubrió que se había colado una reclamación.

Como aún tenía tiempo, decidió leerla. Aunque había logrado reducirlas, no solía leer todas las reclamaciones puesto que no le sobraba precisamente el tiempo. En esos casos, se las daba a su secretaria para que las archivara y llevara a cabo el procedimiento de gestión de las reclamaciones que se había establecido.

La reclamación decía:

“Estimados señores:

El motivo de mi queja es comentarle mi desacuerdo con la gestión que están llevando a cabo de las reclamaciones que le son interpuestas.

En los últimos cuatro meses he interpuesto cuatro reclamaciones y de ellas sólo en un caso he recibido contestación, concretamente me enviaron dos cartas: en la primera me indicaban que habían recibido mi reclamación y en la segunda expresaban que se habían tomado medidas para evitar que se volviera a repetir la situación, pero sin especificar cuáles eran.

Desgraciadamente esas medidas a que ustedes se refieren no sirven para solucionar el problema aunque ustedes crean que sí.

En fin, espero que esta carta sirva para algo, aunque la verdad no lo creo.

Sin más y esperando que, en este caso, tengan a bien asumir esta opinión, reciban mi más cordial saludo.

Atentamente,

Juan García García.”

Pedro dejó la reclamación encima de la mesa. Se sintió contrariado. Siempre pensó que las soluciones que, a lo largo de los meses, se habían dado a las reclamaciones presentadas fueron eficaces, puesto que las reclamaciones no se reproducían.

Si era cierto que, en alguna ocasión, no se habían contestado ciertas reclamaciones, pero Pedro pensaba que a la ciudadanía le importa más las medidas que tomaran para solucionar la reclamación que las cartas que se enviaran para contestar a las reclamaciones. Además, afirmaba que algunas reclamaciones eran un ataque de personas que no tienen otra cosa que hacer y que su diversión es buscar el más mínimo error para echarlo a la cara y en esos casos se negaba a contestarlas.

Esta carta le había afectado. Para ver si realmente estaba fallando algo decidió repasar el sistema de gestión que había instaurado:

El primer paso que se seguía cuando llegaba una reclamación, era enviar un acuse de recibo (salvo los casos en los que la reclamación era considerada un ataque):

“Estimado/a Sr/a:

***Por la presente le indicamos que su reclamación ha sido recibida por este servicio.
Sin más reciba un cordial saludo.***

El jefe del servicio.”

Las personas que formaban, junto con él, el servicio de gestión, se reunían y analizaban las reclamaciones para decidir las medidas que había que tomar para evitar que volviera a suceder. Posteriormente se mandaba una carta a la persona que había reclamado, cuyo contenido era:

“Estimado/a Sr/a:

Una vez analizada su reclamación, hemos tomado las medidas oportunas para evitar su repetición.



Atentamente,

El jefe del servicio.”

Por último todas las reclamaciones eran archivadas en función del área que se veía afectada.

Aquí terminaba el proceso de gestión de las reclamaciones. Durante un tiempo Pedro pensó en instaurar algún tipo de investigación acerca de la eficacia de las medidas tomadas. Pero rechazó la idea puesto que si las reclamaciones no se reproducían era porque las medidas tomadas cumplían con su cometido.

A las cinco menos cuarto se dirigió hacia el salón de actos. Por primera vez desde que ocupaba este puesto se sentía inseguro de la labor que estaba desarrollando. ¿Realmente había sido capaz de instaurar un sistema de gestión de reclamaciones eficaz?

Determine cuáles son los fallos del sistema de gestión de las reclamaciones que se ha presentado.