

PROCESOS DE MEJORA CONTINUA

Revisión 01



**FEDERACION ESPAÑOLA DE
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS**

CODIGO DOCUMENTO: DTSPM_001_01

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Secretaría General y Secretaria Ejecutiva del Área de Administración y Recursos del Ayuntamiento de Valladolid	Sección Técnica de Procesos de Mejora y Sistemas de Medición de la Comisión de Modernización y Calidad de la FEMP	Secretario de la Comisión de Modernización y Calidad de la Federación Española de Municipios y Provincias.
D. Valentín Merino Estrada D.Fernando Gaytán Trigueros D. Antonio Garzón Ramos.	D. Ricardo Villanueva Puertollano (Ayuntamiento de Orihuela). D. Francisco Candela (SUMA Organismo de Gestión Tributaria de la Diputación Provincial de Alicante). D. Valentín Merino Estrada (Ayuntamiento de Valladolid). D. Juan José Totoricagüena Arrarte (Diputación Provincial de Alicante) D. Hilario Llavador Cisternes (Ayuntamiento de Catarroja) D. Jorge de la Rosa de Prado (FEMP)	D. Jorge de la Rosa de Prado (FEMP)

ÍNDICE

EL PROCESO GENERAL DE MEJORA CONTINUA	1
1. Calidad y satisfacción del cliente	2
2. La mejora continua	4
3. Los elementos de la cultura de la mejora continua	6
4. El proceso general de mejora continua	17
5. La mejora continua y la planificación de objetivos en la organización	20
DISEÑO DEL SERVICIO A ENTREGAR Y DEL PROCESO CORRESPONDIENTE ...	24
1. Identificación de los servicios a entregar	25
1.1. Inventario de servicios	25
1.2. Usuarios (clientes) de los servicios	28
2. Identificación, clasificación y descripción de Procesos	34
2.1. Gestión por procesos	35
2.2. Concepto de proceso	39
2.2.1. Elementos de un proceso	42
2.2.2. Clasificación de los procesos	44
2.3. Identificación y selección de procesos	47
2.3.1. Selección de procesos	49
2.4. Descripción y documentación de un proceso	50
3. Diseño de servicios (o productos) basándose en las necesidades y expectativas de los usuarios	54
3.1. Obtención de los atributos generales de calidad del servicio o producto	57
3.1.1. Naturaleza de los servicios	57
3.1.2. Las necesidades y expectativas de los clientes	58
3.1.3. Las fuentes de las expectativas de los clientes	60
3.1.4. Métodos de investigación de las expectativas de los clientes	61
3.1.5. Técnicas utilizadas en la investigación de las expectativas de los clientes	64
3.1.6. El proceso de consulta a los clientes	67

3.1.7. Las encuestas	69
3.1.8. Atributos generales de la calidad del servicio: el modelo SERVQUAL .	71
3.2. Obtención de las características funcionales y técnicas del servicio	75
3.2.1. Despliegue de la Función de Calidad	77
4. Establecimiento de indicadores	94
4.1. El Control de la Gestión	97
4.2. Los indicadores	100
4.3. Tipos de indicadores	102
4.4. Definición de indicadores	105
4.5. Los “Cuadros de Mando”	106
5. Establecimiento de estándares de calidad. Objetivos Operativos	107
6. Establecimiento de “Cartas de Servicio”	111
6.1. Características de las “Cartas de Servicio”	112
6.2. Elementos de las “Cartas de Servicio”	113
6.3. Etapas en la elaboración de las “Cartas de Servicio”	114

BIBLIOGRAFÍA

ANEXO DOCUMENTAL

EL PROCESO GENERAL DE MEJORA CONTINUA

1. CALIDAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Los ciudadanos cada día demandan a la Administración **servicios de mayor calidad**. Quieren servicios más rápidos, más fiables, con horarios más amplios, servidos por funcionarios que les tratan con cortesía y respeto en “ventanillas únicas”. Al mismo tiempo exigen que la Administración reduzca sus déficits y que los servicios que reciben estén “en consonancia con los impuestos que pagan”.

Estas demandas de los ciudadanos no son nuevas, pero las críticas por la baja calidad de los servicios que presta la Administración son cada día más frecuentes y, por tanto, la necesidad de cambio se hace más apremiante. Esto obliga a la Administración entregar a los ciudadanos servicios de calidad, **adaptados a sus necesidades y expectativas**.

Aunque se pueden dar muchas definiciones de “calidad” y de “servicios de calidad”, **el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o sobrepasar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio**. Los juicios sobre la alta o baja calidad del servicio dependen de cómo **perciben los clientes la realización del servicio en contraste con sus expectativas**.

Por este motivo, los principios que rigen la **Calidad Total** confieren una especial importancia a la **relación con los clientes**. Los elementos básicos que perfilan la Calidad Total son:

- El **enfoque al cliente**, según el cual éste es quién juzga la calidad de los productos y servicios que recibe.
- El interés por conocer y entender sus **necesidades y expectativas**.
- La necesidad de **medir la satisfacción del cliente** con los productos y servicios que se le entregan.

Para poder entregar a los clientes servicios de calidad es necesario adoptar una forma de gestión basada en la calidad del servicio que ponga el acento en la satisfacción de los clientes: **calidad es satisfacer al cliente**. Esto no es fácil de conseguir en el sector público, donde se encuentran las Organizaciones más voluminosas y, sobre todo, más complejas de toda la sociedad, en el contexto actual de desconfianza de los ciudadanos, restricciones presupuestarias y contención (o reducción) del personal.

La **satisfacción del cliente** se puede definir como la relación o la diferencia (en general, la comparación) entre la calidad percibida por el cliente en el servicio o producto entregado y las expectativas que tiene dicho cliente con el servicio o producto:

$$\text{Satisfacción del cliente} = \frac{\text{Calidad Percibida}}{\text{Expectativas}}$$

Hoy en día existen muchas experiencias tanto en el sector público como, sobre todo, en el sector privado que permiten comprobar que es posible mejorar la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes, reduciendo los costes a medio plazo.

En los últimos años, la Administración en general y la Administración Local en particular, han aportado mejoras notables en la prestación de los servicios a los ciudadanos y el desafío consiste en proseguir en la vía de las mejoras. Para ello es preciso adoptar una estrategia de **mejora continua** en los servicios que se proporcionan a los ciudadanos como piedra angular de la calidad y, por tanto, de la satisfacción de los mismos.

2. LA MEJORA CONTINUA

La **mejora continua** significa que el indicador más fiable de la mejora de la calidad de un servicio sea **el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del cliente**.

Esto exige a la Organización adoptar una aproximación centrada en los resultados en materia de incremento continuo de la satisfacción del cliente, **integrado en el ciclo anual de planificación de actividades de la Organización**.

La creación de una **cultura de mejora continua** en una Organización no es algo que se pueda hacer de un día para otro, y esto es cierto tanto para el sector público, como para el sector privado. Cambiar la mentalidad, los hábitos, las técnicas y los conocimientos del ser humano no constituye en reto pequeño. No existen fórmulas mágicas, soluciones simples, ni decisiones rápidas para conseguirlo. Lograr progresos apreciables de la noche a la mañana en materia de calidad del servicio pertenece más a la ficción que a la realidad de las Organizaciones. El éxito en la creación de esta cultura de mejora continua exige un **liderazgo firme y sostenido** que apoye la iniciativa y la adhesión a sus principios, la **asignación de recursos** suficientes y la **participación activa** en el proyecto. La mejora de la calidad no puede obtenerse mediante un programa. Se trata del **resultado de un proceso de mejora continuo y permanente**.

Este liderazgo necesario (imprescindible) para la implantación en el seno de la Organización de la cultura de la mejora continua, tiene que producirse tanto en los **niveles políticos** como en la **alta dirección** de la Organización: no pueden delegar la responsabilidad, es necesario que asuman la dirección de los trabajos o nada sucederá.

Es crucial que los esfuerzos orientados a la mejora del servicio provengan de los **directivos de línea** y no sólo de los departamentos “staff” o asesores, y esto por razones de credibilidad, influencia y sentido de copropiedad organizativa. Estos directivos de línea deben ejercer el liderazgo y constituirse en los “propietarios” y conductores del proceso de mejora continua, aunque exista un departamento “staff” que tenga como cometido operativo la mejora de la calidad de los servicios.

Vemos pues la importancia que tiene poner en los puestos de dirección a personas con capacidad de liderazgo, en situación de poder ejercerlo con efectividad.

La mejor forma de afrontar los retos que conlleva la implantación de una cultura de mejora continua en la calidad del servicio es implicar a la mayor cantidad de gente posible. La forma más adecuada de conseguir una **participación efectiva del personal** (y como consecuencia dar pasos en la creación de una cultura de la mejora continua en la Organización), es por medio de la **creación de equipos de trabajo**, sobre todo si se tiene en cuenta que, en muchas ocasiones, la entrega de un servicio implica una cadena de actividades y empleados interrelacionados entre sí. Muy raras veces un servicio de calidad es el resultado de una acción individual aislada.

Para conseguir de forma sostenida a lo largo del tiempo este incremento en la satisfacción de los clientes, es necesario **fijar objetivos de mejora continua** en el cuadro del proceso de planificación anual de actividades y objetivos de la Organización y que estos planes anuales estén basados en las necesidades y expectativas de los clientes en la prestación del servicio considerado.

3. LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA DE LA MEJORA CONTINUA

En el reto de implantar en la Organización una **cultura de mejora continua** como medio para conseguir el fin último de la **satisfacción del cliente**, es necesario tener en cuenta una serie de aspectos que son imprescindibles para tener éxito en el objetivo propuesto. Son los **principios de gestión de calidad** que deben ser utilizados para liderar la Organización hacia la mejora del desempeño y así lo contemplan los diferentes Modelos de Autoevaluación como veremos más adelante.

- **Orientación hacia el cliente del servicio (ciudadano o usuario interno)**

Las Organizaciones dependen de sus clientes y, por tanto, deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Un servicio centrado en los ciudadanos (o en los clientes internos de la Organización) tiene en cuenta las preocupaciones de los ciudadanos, sus necesidades y expectativas en cada una de las etapas de concepción y prestación del servicio. Esto significa que las **necesidades y expectativas de los ciudadanos** son el principio fundamental alrededor del cual se define el interés público y se articula la planificación y prestación del servicio y, por tanto, que es imprescindible determinar y satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios de un servicio.

- **Liderazgo**

Como hemos dicho en el párrafo anterior, la mejora continua de los servicios y el incremento constante de la satisfacción de los clientes, debe ser una prioridad de la alta dirección (política y administrativa). Para tener éxito en las iniciativas que se tomen en los planes de mejora continua, se debe ejercer un **liderazgo visible** por los directivos, **participando de forma activa** en todas las iniciativas, proponiendo a los empleados una **visión clara** de la orientación de la Organización hacia la calidad, la mejora continua y la satisfacción de los clientes y estableciendo **objetivos** de mejora precisos.

Teniendo en cuenta diferentes Modelos de Autoevaluación, en el Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM (European Foundation for Quality Management) dedica el Criterio 1 al **Liderazgo** que define “Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la Organización, mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la Organización se desarrolla e implanta”.

El Modelo CAF (Common Assessment Framework), en su criterio de Liderazgo indica cómo los líderes y directivos desarrollan y facilitan la consecución de la misión* y la visión* de una organización del sector público, desarrollan los valores* necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta. Es preciso hacer una distinción entre el papel desempeñado por los líderes políticos y el de los líderes / directivos de las organizaciones del sector público.

Los líderes / directivos de una Administración Local (u organización en el sentido de objetivo de la autoevaluación) deben trabajar para alcanzar objetivos orientados a los ciudadanos, sin olvidar los objetivos políticos o relacionados con otros interesados. Un elemento clave en la evaluación del liderazgo de la organización es que los líderes tienen que demostrar una clara comprensión de quiénes son sus distintos clientes, sus demandas y cómo conjugar dichas demandas con los imperativos políticos, manifestando un claro compromiso con los clientes / ciudadanos así como con otros interesados.

El Modelo Ciudadanía del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos, toma como base la Planificación y el Liderazgo haciendo una distinción entre liderazgo Político y Directivo en dos criterios distintos (Criterio 2 y 3 respectivamente).

Establece la base de que una Administración Local de Calidad ha de tener definida su posición frente a la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos que utilizan los servicios que presta, desde el marco programático de sus políticas y desde el conjunto de normas que perfila su ámbito competencial. Además, ha de saber compaginar el impulso transformador de los liderazgos político y directivo hacia la mejora continua, evidenciando su compromiso con la formulación de objetivos y su planificación, y con los valores de la Calidad en su despliegue estratégico, su evaluación y su rediseño. Desde la Misión y la Visión de la organización hasta la prestación de los servicios, se ha de inferir profundidad y transversalidad a la acción pública, evitando la discontinuidad, focalizados hacia el ciudadano.

El papel de los dirigentes políticos en la Administración Local, esta centrado en la creación de la visión estratégica, la fijación de objetivos a largo plazo determinando las oportunidades de futuro, la plasmación presupuestaria de las decisiones, etc. ha de incluir el enfoque al ciudadano, el establecimiento de canales directos con ellos y el impulso en las políticas desde la perspectiva de la Calidad. Su involucración en la comunicación con los directivos, hacia la organización en general y los ciudadanos, ha de ser visible y evaluable.

Los directivos públicos deben ser los impulsores de la cultura de Calidad, desde una concepción de liderazgo participativo, motivador de los equipos que dirigen y actuando como mediadores, entre los objetivos a largo plazo, la actuación de los empleados públicos y los recursos de que disponen, y las necesidades de los ciudadanos.

Por tanto en cualquiera de los modelos se hace mención a que los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la Organización. Deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la Organización.

Este liderazgo debe ejercerse en todos los niveles de responsabilidad de la Organización, cada uno estimulando las iniciativas y consiguiendo mejoras en el nivel donde se encuentren, tanto si ofrecen servicios a clientes externos (ciudadanos) como a clientes internos de la Organización.

Es necesario que cada responsable de la Organización establezca en su nivel, una cultura basada en:

- Motivar al personal a sentir que forman parte de un “equipo”.
 - Que el personal dispone en su medio de trabajo del margen de maniobra, las competencias, las posibilidades y el poder necesarios para tomar decisiones.
 - Crear un contexto de aprendizaje constante.
 - Apoyar y motivar a sus empleados en lugar de imponer controles estrictos.
- **Participación del personal**

El personal, a todos los niveles, es la esencia de una Organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la misma.

El personal es el activo más importante de cualquier Organización. La contratación, la participación, el aprendizaje constante, la innovación, la delegación de funciones, el reconocimiento del mérito y las recompensas por los progresos alcanzados en el incremento de la satisfacción de los clientes, son aspectos esenciales para que los empleados puedan desarrollar todo su potencial.

Al respecto el Modelo CAF (Common Assessment Framework), en su criterio de Gestión de Recursos Humanos, pone de relieve *“Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto en el nivel 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 las personas”*.

El personal de la organización está constituido por todos los empleados que trabajen en ella y otras personas que presten servicios directa o indirectamente a los clientes / ciudadanos. Este concepto engloba por tanto a todos los grupos de empleados y voluntarios, algunos de los cuales pueden necesitar una ayuda especial para alcanzar su pleno potencial en el trabajo.

Las organizaciones pueden, al evaluar su rendimiento, tener en cuenta cualquier restricción en su libertad de acción que se derive de las políticas generales de personal, de retribuciones, etc., e indicar cómo operan con esas restricciones para optimizar el potencial de su personal. Si resulta apropiado, también deberán tomar en consideración cómo tratan de ampliar su margen de maniobra para la gestión de los recursos humanos, en beneficio de la organización y de su personal. En cuanto a Resultados en las Personas *“Se trata de los resultados que está alcanzando la organización en relación con la satisfacción de las personas que la componen”*.

Las personas de la organización son todos los empleados de la misma y aquellas otras que directa o indirectamente están al servicio de los clientes / ciudadanos. Este criterio debe referirse a la satisfacción de todas las personas de la organización y debe enlazarse con el criterio de gestión de recursos humanos.

Las restricciones externas a menudo limitan la libertad de la organización en este ámbito. Por lo tanto, deberían exponerse claramente dichas restricciones y los esfuerzos de la organización para tratar de influir sobre ellas. Las mediciones deberán, pues, centrar su atención en las áreas sobre las cuales la organización tiene libertad para actuar.

Es importante para todas las organizaciones públicas **registrar directamente** los resultados en las personas en lo que se refiere a la imagen que los empleados tienen de la organización y de su misión, a las condiciones ambientales de trabajo, a la dirección de la organización y de los sistemas de gestión, al desarrollo de la carrera profesional, al desarrollo de las capacidades del personal ya los productos y servicios que presta la organización. Generalmente, las organizaciones realizan encuestas para conocer el grado de satisfacción del personal, pero pueden utilizarse otras herramientas complementarias (tales como los grupos focales).

Las organizaciones disponen de una amplia variedad de indicadores internos que les permiten medir los resultados alcanzados en relación con las personas de la organización, a su satisfacción, su rendimiento o desempeño, al desarrollo de sus capacidades, a su motivación ya su grado de compromiso con la organización.

En el Modelo Ciudadanía del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos, en su criterio 6 de Recursos Humanos, establece que los empleados públicos, funcionarios y trabajadores en general, son el recurso más importante y el que define el modo de hacer de una organización pública si se logra su participación en los objetivos del organismo. Las organizaciones públicas han de incentivar a sus empleados, atender sus iniciativas en la mejora de los servicios, adaptar sus capacidades a las necesidades de los ciudadanos, para, mejorando continuamente el clima laboral, obtener su mejor rendimiento y satisfacer las expectativas de los ciudadanos. En el criterio 15 Satisfacción de los Recursos Humanos indica que Una organización que funciona con Calidad es una organización que ha conseguido y mantiene un Clima Laboral positivo. Su medición y la incorporación de los índices de Clima a la política de Recursos Humanos, definen una organización que pretende satisfacer las expectativas de la Ciudadanía.

El Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM dedica el Criterio 3 a las **Personas** que define “Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la Organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel 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” y el Criterio 7 a los **Resultados en la Personas**, que define como “Qué logros está alcanzando la Organización en relación con las personas que la Integran”.

Es imprescindible la participación del personal de cualquier nivel en todo el ciclo de desarrollo y prestación del servicio y en el establecimiento de los planes anuales de mejora. Sin la participación de los empleados es poco probable que las iniciativas de mejora continua tengan éxito. Los empleados son los que mejor conocen a los clientes y los aspectos a mejorar en el servicio que entregan, dado el conocimiento que tienen del mismo.

Es necesario implantar en la Organización una cultura de trabajo basada en la confianza, en la responsabilidad, en la motivación, en la capacidad para la toma de decisiones y en el aprecio de las personas que forman parte de la Organización, con unas comunicaciones abiertas y fluidas.

- **Adoptar un planteamiento de Gestión por Procesos**

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un **Proceso**. Por esto, la aplicación de los principios de la Calidad Total y de Gestión de la Calidad exige adoptar en la Organización una **Gestión por Procesos**.

Todos los productos y servicios proporcionados a los clientes por una Organización son el resultado de la ejecución de uno o varios procesos, de

donde se deduce la importancia de los mismos dentro de una estrategia de satisfacción de los clientes.

Tanto la norma ISO 9001 como los diferentes Modelos que venimos analizando promueven la adopción en las Organizaciones de un enfoque basado en los procesos para aumentar la satisfacción del cliente.

Se trata de ver la Organización como un conjunto de procesos en lugar de cómo una serie de departamentos con funciones especializadas. Hemos de partir del principio de que el Proceso es la forma natural de organización del trabajo: primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos.

La concepción, el análisis, el examen y la mejora constante de los procesos de una Organización son esenciales en cualquier estrategia de calidad de los servicios.

En este sentido el Modelo CAF (Common Assesment Framework) en su criterio de Gestión de los Procesos y del Cambio define este en *“Cómo la organización gestiona, mejora y desarrolla sus procesos para introducir innovaciones, apoyar su política y estrategia y satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.*

Los procesos críticos en el sector público están relacionados con la prestación de servicios clave y los procesos de apoyo esenciales para el funcionamiento de la organización. Un elemento crucial para la identificación, la evaluación- y la mejora de los procesos debería ser su contribución y eficacia- en relación con la misión de la organización.

La naturaleza de los procesos en las organizaciones públicas puede variar mucho, desde actividades relativamente abstractas como el apoyo al desarrollo de políticas o la regulación de las actividades económicas, hasta actividades muy concretas relacionadas con la prestación de servicios. En todos los casos, la organización debería ser capaz de identificar los procesos clave que realiza para obtener los productos y resultados esperados.

En el Modelo Ciudadanía del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos, la Gestión de Procesos la engloba como una Cuarta Variable y en su criterio 17 establece que *“La gestión por procesos y la utilización de métodos generalizados y adaptados a las necesidades de la Administración Local han de impregnar el modo de hacer de cada una de las unidades y elementos que la integran. La procedimentación y la manualización, la priorización y el registro de actividades, la definición del acceso a los archivos y a la información en general han de estar incorporados al modo de concebir la organización”.*

La formulación y / o empleo de los modelos – tanto en el terreno de la Gestión como en los otros - y los procedimientos, la manualización y registro de actividades, la documentación del cumplimiento de objetivos y compromisos, etc. concebidos desde una perspectiva general y con vocación de servicio al ciudadano, son actividades y herramientas de una Administración Local de Calidad. La elección de todos ellos, incluyendo los de Calidad, ha de estar vinculada, tanto a la generalización como a los costes de uso, formación y evaluación o certificación, en su caso.

Así mismo el Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM enfatiza la Gestión por Procesos en su Criterio 5 – **Procesos**.

- **Enfoque de sistema para la gestión**

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un **sistema**, contribuye a la eficacia y eficiencia de una Organización en el logro de sus objetivos.

- **Planes de mejora continua**

Como ya se ha indicado, los objetivos de mejora continua se deben integrar dentro del proceso general de planificación de actividades y objetivos de la Organización.

La mejora de los servicios que proporciona una Organización debe planificarse anualmente basándose en las necesidades, quejas y expectativas de los clientes.

- **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión**

Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Establecer una cultura de la mejora continua requiere, ante todo, medir, por lo que es necesario implantar en la Organización una **cultura de la medición** en su sentido más amplio. Es una realidad incuestionable que **sólo se puede mejorar aquello que se puede medir**.

Pero, por supuesto, no basta sólo con medir. Además, las **decisiones que se tomen deben estar basadas en los datos** obtenidos en estas mediciones: lo que esperan los clientes, la percepción que tienen los clientes sobre el servicio, lo que se logra en la satisfacción de las expectativas de los clientes. En el caso de la calidad del servicio, nada puede sustituir al hecho de conocer lo que está sucediendo.

El Modelo CAF (Common Assessment Framework) en su Criterio de Resultados en los Clientes/Ciudadanos, nos indica la importancia de *Qué resultados- está alcanzando la organización en relación con la satisfacción de sus clientes externos e internos*.

Las organizaciones del sector público tienen una compleja relación con el público que en algunos casos puede caracterizarse como una relación con clientes (sobre todo en el caso de la prestación directa de servicios por parte de las organizaciones públicas), mientras que en otros debe describirse como una relación con ciudadanos, en la que la organización está llamada a determinar y hacer respetar el entorno en el que se desarrolla la vida social y económica. Como las dos facetas no siempre pueden separarse claramente, describiremos esta compleja situación como una relación de cliente / ciudadano. Los clientes / ciudadanos son los receptores o beneficiarios de la actividad, los productos o los servicios de las organizaciones del sector público y deben definirse como los usuarios básicos de los servicios prestados, aunque no debemos ceñirnos exclusivamente a esta definición.

Las organizaciones del sector público prestan servicios de acuerdo con las políticas del gobierno central, regional y/o local y son responsables de su rendimiento ante los actores políticos correspondientes.

El rendimiento de la organización con respecto a los requisitos legales se contempla en el apartado de resultados organizacionales (criterio 9). Los objetivos políticos los establece el gobierno correspondiente, en lugar de estar impulsados por los clientes / ciudadanos. Las mediciones de satisfacción del cliente / ciudadano suelen realizarse sobre áreas que han sido identificadas como importantes por los grupos de clientes y se basan en lo que la organización puede mejorar en el marco de sus competencias específicas para la prestación de servicios.

Para todas las organizaciones del sector público es muy importante medir directamente la satisfacción de sus clientes / ciudadanos en relación con la imagen global de la organización, los productos y servicios que presta, su transparencia y la participación de los clientes / ciudadanos. Generalmente las organizaciones utilizan encuestas a clientes / ciudadanos para conocer su satisfacción, pero pueden utilizarse otras herramientas complementarias tales como grupos focales, paneles de usuarios. etc.

Así mismo en cuanto a Resultados en la Sociedad define los *Resultados que la organización está alcanzando para satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad local, nacional e internacional (según corresponda)*

Aquí se incluye la percepción de cómo la organización trata las cuestiones relacionadas con la calidad de vida, el medio ambiente y la conservación de los recursos globales, así como las propias mediciones internas de eficacia que tenga la organización. Asimismo contempla sus relaciones con las autoridades y otros órganos que afecten y regulen sus actividades.

Numerosas organizaciones del sector público tienen un impacto en la sociedad través de la propia naturaleza de sus actividades principales o del

mandato establecido por la ley. Los resultados de estas actividades nucleares se mostrarán en los criterios de Satisfacción del cliente y de Resultados clave del rendimiento.

El presente criterio medirá el impacto de la organización en la sociedad al margen de su actividad principal o mandato legal. Las mediciones pueden abarcar tanto las percepciones como, en su caso, los indicadores cuantitativos.

Las actividades principales o del mandato estas actividades nucleares se mostrarán y de Resultados clave del rendimiento.

En cuanto al Modelo Ciudadanía del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos, en su Criterio 13 Satisfacción en la Sociedad, define que La actuación de las organizaciones públicas no solo afecta a los ciudadanos/clientes, a los que son usuarios directos de los servicios públicos, sino que influye sobre muchos otros colectivos, y produce expectativas sobre muchos otros, usuarios potenciales o no. Criterio 14 Satisfacción del Entorno Las Administraciones Locales desarrollan su actividad fuertemente vinculadas a unos entornos a los que se deben, con perfiles e intensidades tan diversas como los de los proveedores, las organizaciones sociales más cercanas, la vecinales, otras instituciones similares, etc. Actualmente, las organizaciones públicas que pretendan alcanzar una Gestión de Calidad, han de sensibilizarse con su entorno y definir políticas específicas a este respecto.

El Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM dedica el Criterio 6 a los **Resultados en los Clientes** que define como “Qué logros está alcanzando la Organización en relación con sus clientes externos” y el Criterio 9 a **Resultados clave**, que define como “Qué logros está alcanzando la Organización con relación al rendimiento planificado”. Asimismo es de especial importancia para las distintas Organizaciones que componen el sector público lo especificado en el Criterio 8, **Resultados en la Sociedad** que define como “Qué logros está alcanzando la Organización en la sociedad, a nivel local, nacional o internacional (según resulte pertinente)”. Todos estos criterios exigen el establecimiento de indicadores de resultados y la realización de las mediciones correspondientes.

La medida de la satisfacción de los clientes a intervalos regulares es un elemento esencial en cualquier iniciativa sobre la calidad de los servicios. Las organizaciones deben evaluar las necesidades y expectativas de los clientes y en qué medida son satisfechas estas necesidades y expectativas para obtener una mejora continua en los resultados.

- **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores**

Una Organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor útil para los clientes de la Organización.

El Modelo CAF (Common Assessment Framework) en el criterio de Gestión de Alianzas y Recursos lo define “*Cómo planifica y gestiona la organización sus alianzas y sus recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos*”.

A la hora de gestionar sus recursos financieros, a menudo las organizaciones del sector público están sujetas a limitaciones y presiones mayores que las del sector privado. La capacidad de las organizaciones públicas para generar recursos financieros adicionales puede ser limitada, al igual que su libertad para asignar o reasignar sus fondos a los servicios que desee prestar.

Las organizaciones del sector público deben gestionar complejas relaciones con otras organizaciones tanto del propio sector público como del privado, y con los clientes / ciudadanos considerados como asociados (partenars) El éxito en la gestión de dichas relaciones puede resultar crucial para lograr los objetivos de la organización.

Las organizaciones deberían tomar en consideración, en su evaluación, el impacto de cualquier restricción en el uso de los recursos financieros y las que puedan afectar al uso que hagan de las demás clases de recursos incluidos en este criterio.

Puede que las organizaciones tengan un control limitado sobre sus recursos y, por consiguiente, la evaluación no debería medir los aciertos y errores de las asignaciones o niveles de recursos sino más bien -en el marco del grado de libertad de la organización- cómo se gestionan éstos para sostener la política y la estrategia.

El Modelo Europeo de Excelencia de la EFQM dedica el Subcriterio 4a del Criterio 4 – Alianzas y Recursos a la **Gestión de las alianzas externas**.

Como complemento a la mejora continua escalonada o progresiva, la alta dirección debe considerar igualmente **cambios radicales en los procesos** como una manera de mejorar el desempeño de la Organización. La **innovación** es esencial si se quiere mejorar de forma constante la prestación de los servicios, para adaptarse a un entorno en constante evolución, por lo que es necesario crear un clima de trabajo propicio a la innovación.

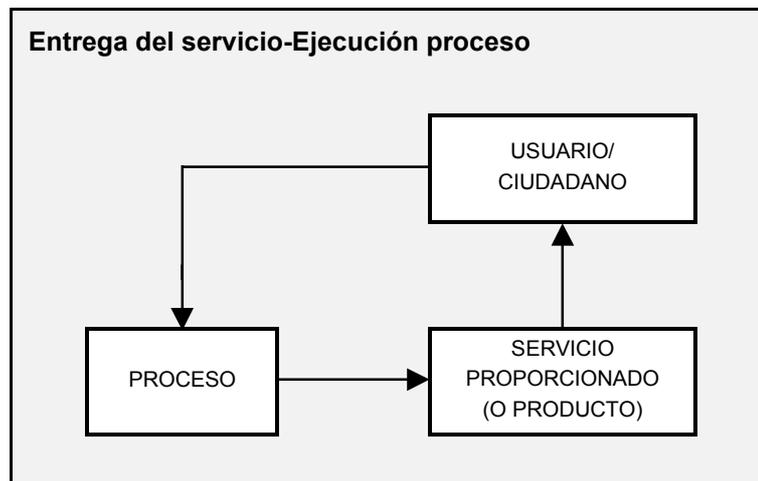
La innovación y la creatividad comportan el riesgo de equivocarse. Sólo se puede favorecer la innovación si se asume el riesgo que conlleva. La innovación es rara en climas de crítica y represión, pues los potenciales innovadores no harán nada si actúan con miedo a las consecuencias que se puedan derivar de un error. Esto se produce con excesiva frecuencia en la Administración, con la consiguiente paralización que de ello se deriva. La

innovación, por su propia naturaleza, no siempre acierta. Es fruto de una serie de prueba y error. Es necesario comprender y aceptar que el error o el fracaso de una iniciativa son, a veces, inevitables y forman parte del necesario aprendizaje.

Favoreciendo la innovación y la creatividad una Organización puede convertirse en una organización en continuo aprendizaje para incrementar la satisfacción de los clientes. Por otra parte sólo es posible la innovación con un personal bien formado y con las competencias y habilidades precisas para el desarrollo de su trabajo.

4. EL PROCESO GENERAL DE MEJORA CONTINUA

La figura siguiente muestra el esquema general de entrega de un **Servicio** o **Producto** a un **Cliente externo (Ciudadano)** o **interno** y la ejecución del **Proceso** correspondiente.



Una Organización (o cualquier Unidad Organizativa de la misma) proporciona una serie de servicios (o productos) que “consume” un cliente externo (ciudadano) o interno de la Organización.

Para entregar el servicio (o el producto) a sus clientes, las Organizaciones (o las Unidades Organizativas) ejecutan un **Proceso**.

Aunque, en general, el resultado de la ejecución de un proceso puede ser la entrega al cliente de un servicio o de un producto, nos referiremos a partir de ahora a la entrega de servicios, dado que, en la mayoría de los casos, éste es el resultado de los procesos que se ejecutan en las distintas Unidades Organizativas de la Administración en general y de la Administración Local en particular. Muchos de los conceptos que se van a manejar se pueden aplicar indistintamente a servicios o a productos. A lo largo del texto, cuando se utiliza el término “Servicio” éste puede significar también “Producto” y viceversa.

Asimismo, en muchas ocasiones, en lugar de emplear el término “cliente”, nos referiremos con el término “usuario” a la persona (física o jurídica) a la que se le entrega el servicio o el producto, ya sea un ciudadano o un usuario interno de la Administración.

De acuerdo con este esquema general tenemos las dos entidades sobre las que es preciso actuar para mejorar la prestación de los servicios y la satisfacción de los usuarios que los reciben:

- El **Servicio** o **Producto**.
- El **Proceso** de realización y entrega al usuario de dicho servicio o producto.

Las actuaciones necesarias para la entrega de un servicio a un usuario comprenden tres grandes procesos:

- **Diseño** del servicio a entregar y del proceso correspondiente.
- **Ejecución** del proceso y entrega del servicio correspondiente.
- **Seguimiento y medición** del servicio y del proceso respecto a los objetivos establecidos.

Adoptando un enfoque de **Mejora Continúa** en todos los procesos, de acuerdo con la metodología **PDCA** (rueda de Deming).

La metodología **PDCA** comprende los cuatro pasos siguientes:

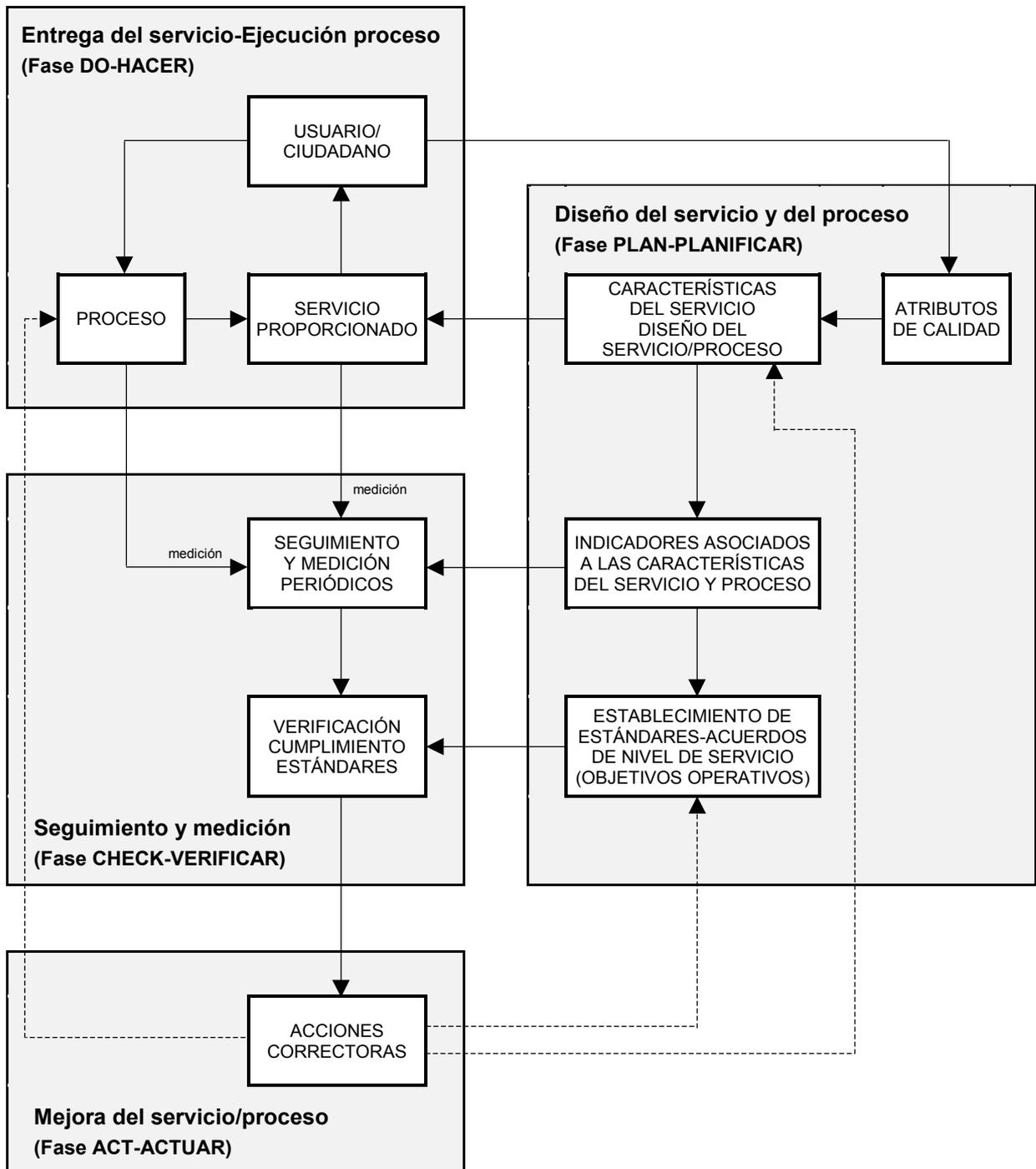
- **Plan** (Planificar): **Diseño** de los servicios a entregar, de los procesos correspondientes y establecimiento de los objetivos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos y las expectativas del usuario y las políticas de la Organización.
- **Do** (Hacer): Implantar y **ejecutar** los procesos diseñados para la entrega de los servicios.
- **Check** (Verificar): Realizar el **seguimiento y la medición** de los procesos y los servicios entregados al usuario y su comprobación respecto al diseño de los mismos y los objetivos establecidos, e informar de los resultados obtenidos.
- **Act** (Actuar): De acuerdo con los resultados obtenidos en el proceso de seguimiento y medición de los procesos tomar las acciones necesarias para **mejorar continuamente** el desempeño de los procesos y los servicios entregados a los usuarios.

Se trata de aplicar principios y métodos de **Gestión de la Calidad** al proceso completo descrito de diseño, implantación y entrega de servicios a los usuarios de los mismos.

El objetivo a alcanzar es la realización de una gestión centrada en los **resultados** de los procesos –el servicio proporcionado que da valor añadido al usuario que lo “consume”- (**Gestión por Procesos**), dentro de una estrategia de **mejora continua**, entendida ésta como el incremento continuo y cuantificable de la satisfacción del usuario, en base a una actividad constante de aplicación de pequeños pasos de mejora, integrada en el ciclo anual de **planificación** de las actividades de la Organización.

Dejando aparte la “Ejecución de los Procesos”, los procesos generales de “Diseño del Servicio y del Proceso correspondiente” y “Seguimiento y Medición” de los mismos conllevan la realización de una serie de actividades y la aplicación de herramientas y técnicas de Gestión de la Calidad.

El esquema siguiente refleja gráficamente todo el proceso anteriormente descrito.



Aunque los procesos y actividades se presentan como una serie de elementos discretos con unas interfases bien definidas, esto solo es así metodológicamente y a efectos de clarificar su desarrollo. En la práctica, se pueden solapar e interaccionar de formas no detalladas aquí. El desarrollo de cada actividad puede involucrar el esfuerzo de uno o más individuos o grupos, dependiendo de las necesidades.

5. LA MEJORA CONTINUA Y LA PLANIFICACIÓN DE OBJETIVOS EN LA ORGANIZACIÓN

La mejora continua de los procesos para aumentar el desempeño debe ser un objetivo estratégico de la Organización. Como hemos dicho anteriormente, hay dos formas fundamentales para llevar a cabo la mejora continua de los procesos de una Organización:

- **Actividades de mejora continua escalonada o progresiva** realizadas por el personal en procesos ya existentes. El objetivo que se persigue es mejorar los resultados conseguidos en los procesos repetitivos de la Organización sin cuestionarse la organización, la estructura, los propios procesos, etc. que intervienen en la consecución de los resultados, en base a una actividad constante de aplicación de pequeños pasos de mejora. Estos objetivos de mejora continua escalonada pueden denominarse **Objetivos Operativos** (también “funcionales” o de “resultados”).

Es la filosofía del **Kaizen** japonés. El conjunto de los trabajadores de una organización aplicando esta filosofía de mejora continua de pequeños pasos, tiene una potencialidad enorme para la entrega de productos/servicios de alta calidad.

- **Proyectos de avance significativo**, que conducen a la renovación y mejora de los procesos existentes o a la implementación de nuevos procesos. El objetivo que se persigue es conseguir cambios profundos que permitan mejora la situación de la Organización. Estos objetivos se pueden denominar **Objetivos de Innovación** (también de “cambio” o de “mejora”).

Cuando la estrategia de mejora por pequeños pasos ha llegado a su límite y se desean mejorar los resultados de un determinado proceso puede ser necesario realizar un cambio en profundidad de los elementos (organización, estructura, sistema de información, proceso, etc.) que intervienen en la entrega de un producto o servicio. Este es el concepto del **Kairyō** japonés en contraposición del Kaizen y por el que se obtienen incrementos grandes de la productividad o de cualquier característica de un producto o servicio.

Un ejemplo puede ayudar a establecer con claridad la distinción entre estas dos clases de objetivos. Entregar las “Licencias de Apertura” en un plazo máximo de 30 días desde la fecha de petición por el interesado es un Objetivo Operativo. Si por cualquier motivo se considera que este plazo de entrega es inaceptable y no se pueden conseguir mejoras a través del proceso normal de entrega de “Licencias de Apertura”, es preciso establecer un Objetivo de Innovación que permita reducir el tiempo de tramitación a los plazos deseados (reorganización profunda de los departamentos que intervienen, reingeniería del proceso, implantar un nuevo sistema informatizado, etc.).

Parece evidente que la estrategia –y, por tanto, la organización- destinadas a conseguir un Objetivo Operativo tendrán que ser diferente de la estrategia y la organización planteadas para alcanzar un Objetivo de Innovación.

Para conseguir el Objetivo Operativo de entrega de las “Licencias de Apertura” en un plazo máximo de 30 días es probable que baste que las personas que intervienen para lograrlo se tomen con interés sus deberes y obligaciones, se coordinen las distintas personas y unidades que intervienen o pequeños cambios en el proceso existente o en el empleo de los recursos humanos y materiales. Por otra parte para hacer una re-ingeniería y/o informatización del proceso de entrega de “Licencias de Apertura” exige un esfuerzo distinto en cuanto a creatividad, cambios en los procedimientos, personal que interviene, en la autoridad establecida o en las inversiones a realizar, entre otras.

Vemos pues que la **organización** tiene que ser **diferente** para estas dos clases de objetivos.

Lo que es común a todos los **Objetivos Operativos** es que la organización para cada uno de ellos es más o menos **permanente**, se lleva a cabo con la estructura establecida de la Organización y forma parte de la misión y funciones de las unidades responsables de llevarlos a cabo. Además, cada uno de los objetivos se intenta alcanzar mediante un **Proceso**.

Los Objetivos Operativos se relacionan con la “marcha normal” de la actividad de la Organización y los equipos que han de conseguirlos son permanentes. Es decir, una vez que se han establecido los resultados a conseguir (y se han organizado los equipos orientados a conseguir esos resultados y estos se encuentran ya funcionando), “todo” lo que hay que hacer es supervisar los resultados que se están alcanzando en la realidad y compararlos con las metas establecidas, adoptando las acciones correctoras oportunas y revisando periódicamente con realismo los resultados a alcanzar en una estrategia de mejora continua por pequeños saltos.

Por el contrario, lo que resulta común a todos los **Objetivos de Innovación** es que la organización planteada para conseguirlos es **temporal** hasta que se alcanza el objetivo planteado, mediante la gestión de un **Proyecto**.

Cuando se han alcanzado unos Objetivos de Innovación, se eliminan de la planificación temporal efectuada, siendo sustituidos por otros en función de las necesidades planteadas en la Organización.

Vemos que se puede considerar que **la misión de una Organización consiste en lograr un espectro variado de objetivos Operativos y de Innovación**.

Toda Organización soporta una tensión entre la necesidad de realizar las operaciones rutinarias de cada día y la necesidad de llevar a cabo innovaciones que la mejorarán de cara al futuro. La estructura organizativa implantada en una Organización es una estrategia adecuada para realizar las tareas repetitivas. Sin embargo es una estrategia poco adecuada para llevar a cabo las actividades que se precisan para que la Organización cambie y progrese.

Para llevar a cabo estas actividades no repetitivas se han utilizado tradicionalmente dos estrategias organizativas:

- Utilizando la estructura organizativa pero proveyéndola de **apéndices** (director de producto, responsable de proyecto, etc.).
- Creando organizaciones separadas, denominadas **Equipos de Proyecto**, que funcionan al margen de la estructura organizativa y que perviven hasta que el Proyecto de Innovación finaliza definitivamente.

Los conceptos de **Proyecto** y **Gestión de Proyectos** surgen por la falta de capacidad que padecen la estructura organizativa tradicional y sus apéndices para efectuar cambios profundos en la Organización y/o en sus distintos sistemas o procesos. La Gestión de Proyectos lleva a cabo el cambio o la innovación por medio de equipos independientes formados por personas procedentes de la estructura organizativa y/o empresas externas a la Organización. Los miembros del Equipo de Proyecto pueden trabajar en el proyecto a jornada completa o parcial.

Los Equipos de Proyectos no se han utilizado con frecuencia en la Administración. Uno de los mayores inhibidores para su empleo lo constituye el conjunto de formalidades que implica el establecimiento de los equipos: nombramiento de un responsable del proyecto, conseguir la aprobación correspondiente para obtener los servicios de los distintos miembros del equipo, justificar las interrupciones del proceso productivo, etc... Otro problema que puede llegar a ser importante si el equipo del proyecto no está fuertemente respaldado por la alta dirección, es que se crea una organización separada de la estructura organizativa implantada. Además, es fundamental tener en cuenta que para lograr el cambio hay que contar con las aportaciones del personal de línea involucrando a la estructura organizativa en el trabajo del equipo del proyecto.

Pero si no se constituyen estos equipos, las necesidades originadas por el cambio se posponen normalmente en aras a las necesidades operativas que surgen diariamente. El tiempo del personal es, como es lógico -y así debe ser- un recurso escaso que hay que repartir entre los diversos objetivos. Esto obliga a los directivos a establecer prioridades entre los distintos objetivos y a mantenerlos dentro del ámbito de la capacidad de los recursos humanos, materiales y económicos disponibles.

Vemos que el proceso de **mejora continua** se puede (se debe) integrar en el ciclo anual de planificación de actividades de la Organización, bien como **Objetivos de Innovación** para conseguir cambios profundos que permitan mejorar la situación de la Organización, bien como **Objetivos Operativos** en base a una actividad constante de aplicación de pequeños pasos de mejora.

DISEÑO DEL SERVICIO A ENTREGAR Y DEL PROCESO CORRESPONDIENTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS A ENTREGAR

Lo primero que tiene que establecer una Organización o Unidad Organizativa son las **actividades** que desarrolla en función de la **misión** que tenga encomendada.

Para conseguir una mejora en los servicios que presta, una Unidad Organizativa debe conocer con detalle los **servicios** que ofrece y quiénes son los **usuarios** (ciudadanos o clientes internos) que “consumen” dichos servicios. Esto le permitirá delimitar claramente los distintos tipos de usuario y asociarles y/o diseñarles los servicios correspondientes de forma que satisfagan sus necesidades y expectativas.

1.1. INVENTARIO DE SERVICIOS

Aunque pueda parecer obvio, es necesario que una Organización (o Unidad Organizativa) realice una perfecta identificación, formalmente establecida, de los **servicios que entrega a sus usuarios**. En muchas ocasiones se trata de identificar la necesidad o demanda del servicio a prestar y/o suscitar su demanda.

Los **servicios** que una Organización o Unidad Organizativa proporcionan, **forman parte de la misión y funciones** de la misma y se llevan a cabo con la **estructura establecida de forma permanente** para realizar las tareas rutinarias de cada día.

Aunque, desde un punto de vista teórico, se deben identificar los servicios a entregar (y los procesos correspondientes) basándose en la misión de la Organización, haciendo abstracción de la estructura de la misma, en general es más conveniente identificar los servicios que se prestan dentro de un área de responsabilidad, función organizativa o departamento para no alterar las zonas de influencia establecidas. No obstante, aunque se pueda seguir esta forma de trabajo hay que tener siempre presente que puede haber servicios que no tiene sentido seguir proporcionando, otros que no se prestan y se deberían prestar y algunos que para prestarles de una forma adecuada es necesario cambiar la estructura de la Organización o prestarles desde otra unidad o con intervención de otras unidades.

Lo primero que debe quedar claro es qué se entiende por “servicio”. **Un servicio se crea cada vez que un usuario (ciudadano o cliente interno) realiza una transacción o una interacción con una Unidad Organizativa**. En cada una de las interacciones con sus usuarios, la Unidad Organizativa correspondiente suministra un servicio.

La norma ISO 9004-2:1991- “Gestión de calidad y elementos del sistema de la calidad - Parte 2: Guía para los servicios” define “servicio” como **“los resultados generados por las actividades en la interacción entre el cliente y el suministrador y por las actividades internas de éste para satisfacer las necesidades del cliente”**. Asimismo define la “prestación del servicio” como **“aquellas actividades del suministrador necesarias para realizar el servicio”**.

El concepto de “servicio” es más complicado de entender en el sector público que en el sector privado. La Administración Pública no siempre (casi nunca) puede concentrarse exclusivamente en la “satisfacción del cliente”, puesto que debe velar al mismo tiempo por los intereses de otros ciudadanos y del conjunto de la población (el interés público). Por este motivo, los objetivos perseguidos en la transacción con el usuario que significa un “servicio”, son de naturaleza más variada y menos obvia que en el caso de los servicios proporcionados por el sector privado.

En la Administración podemos distinguir varios tipos de servicio:

a) Servicios normales

En este tipo de servicios se pueden incluir todos aquellos que **significan la concesión de un beneficio a un usuario concreto**. Son servicios directos entregados a un usuario bien sea un ciudadano o un usuario interno: concesión de una subvención, entrada a una piscina, uso del transporte público, etc...

En este caso se puede aplicar bastante bien el concepto de “cliente” del sector privado, si bien no hay que olvidar que en el sector público siempre hay otras dimensiones a tener en cuenta además de la satisfacción del usuario de que se trate, como criterios de igualdad y de justicia.

En numerosas ocasiones, es preciso separar el servicio como tal del resultado. Por ejemplo, una persona que pide una subvención puede recibir un buen servicio en cuanto a la admisión y examen de la petición, pero es posible que no reciba la subvención (el resultado) y, en consecuencia, estime que ha recibido un “mal servicio”.

b) Servicios reglamentados

Este tipo de servicios **se derivan de las atribuciones reglamentarias de la Administración Pública**. En virtud de las leyes, para proteger el interés público se imponen determinadas limitaciones, deberes y obligaciones a los ciudadanos y a las entidades.

Un intercambio de tipo reglamentado no comporta una ventaja o un beneficio a un usuario particular sino que, al contrario, a menudo se trata de la eliminación de un privilegio o la imposición de una sanción.

A diferencia de lo que ocurre en el caso de los servicios normales, en este caso el beneficiario no es aquel que recibe “directamente” el servicio. La razón de ser de este tipo de servicios es el “interés público”. Sin embargo, la transacción de servicio como tal, presenta la mayor parte de las características de los servicios normales.

En este caso es más importante la distinción que establecimos anteriormente entre la interacción del servicio y el resultado del servicio. Así, se proporciona “buen servicio reglamentado” cuando:

- Se cumple e interpreta la ley correctamente.
- Se da importancia tanto a los derechos individuales como a los derechos colectivos.
- La prestación del servicio es flexible.
- Se respetan los derechos de las personas.
- Se da un trato equitativo a las personas.

c) Servicios de compras

Las Administraciones Públicas compran una cantidad considerable de bienes y de servicios al sector privado. A primera vista se puede pensar que en este caso el cliente es la Administración y no el sector privado, y así es de alguna manera.

Sin embargo, debido a su poder de compra, a la necesidad que tienen las Administraciones de ser percibidas como equitativas a la hora de realizar una adquisición y del precio y otras condiciones a que deben ajustarse los eventuales proveedores para responder a las exigencias de la Administración, **las compras de la Administración tienen un aspecto de “servicio público”** nada despreciable. De hecho, los “servicios de compras” comportan a la vez aspectos propios de una transacción de “servicios reglamentados” y de una transacción de “servicios normales”.

Como en el caso de los servicios reglamentados es esencial que las transacciones de los servicios de compras se perciban como justas y equitativas. Los eventuales proveedores quieren tener la certeza de que serán tratados imparcialmente cuando presentan una oferta: deben tener el mismo nivel de información que el resto de proveedores y su oferta debe ser analizada a partir de una lista de criterios claros y completos. Los proveedores aprecian un trato equitativo, reglas claras y profesionalidad al tratar con la administración.

Por otra parte, y al contrario de los servicios reglamentados, los proveedores de bienes y de servicios a la Administración reciben un beneficio directo de la misma.

d) Servicios internos

Los servicios normales, los servicios reglamentados y los servicios de compras son todos ellos servicios proporcionados a un usuario externo (ya sea un ciudadano o una persona jurídica). Además, las Administraciones Públicas proporcionan **servicios a sus empleados y de unas unidades organizativas a otras.**

Estos “servicios internos” en muchas ocasiones tienen una incidencia directa sobre los empleados y Unidades Organizativas que trabajan en primera línea para proporcionar servicios a los usuarios externos. Para una Unidad Organizativa puede ser muy difícil (incluso imposible) entregar servicios de calidad a los usuarios externos si los servicios internos que reciben no responden también a unos criterios de calidad.

En consecuencia, cuando se hace el inventario de los servicios que ofrece una Unidad Organizativa, es preciso antes que nada, precisar los distintos tipos de interacción o relación que tiene con sus usuarios (ciudadanos, empresas, otras unidades organizativas, etc.).

Cada vez con más frecuencia los servicios se prestan con otra administración y/o con el sector privado. En estos casos es preciso identificar y conocer con precisión los socios en la prestación del servicio, los “roles” que desempeñan y acordar con ellos las normas de prestación y de rendimiento del servicio.

Los servicios a prestar por una Unidad Organizativa se deben planificar en función de los presupuestos actuales y futuros previsibles de la Organización. El coste de los servicios actualmente ofrecidos y de los principales factores que afectan a dicho coste, ayuda a determinar lo que es abordable y lo que no puede ser asumido por la Organización.

La identificación formal de los servicios a prestar por una Organización exige plasmar **documentalmente** una serie de conceptos y características que afectan al servicio que se pretende describir y al usuario al que se le entrega. Para ello es necesario definir con precisión el servicio proporcionado y el alcance del mismo, los participantes en la entrega del servicio, el tipo de servicio, si se trata de un servicio obligatorio fijado por el marco legal-competencial o voluntario, si se presta en régimen de competencia o en exclusividad, etc...

1.2. USUARIOS (CLIENTES) DE LOS SERVICIOS

Tan importante o más que la propia identificación del servicio proporcionado es la **identificación del cliente**: usuario externo (ciudadano) o interno que “consume” el servicio. El punto de partida de la Gestión de la Calidad es la identificación del cliente al que hemos de satisfacer. Conocerle supone saber lo que aprecia para así poder ajustar convenientemente el diseño de los servicios y productos que se le entregan. Si el usuario es externo, esto es un ciudadano, es importante identificar claramente su posición frente al

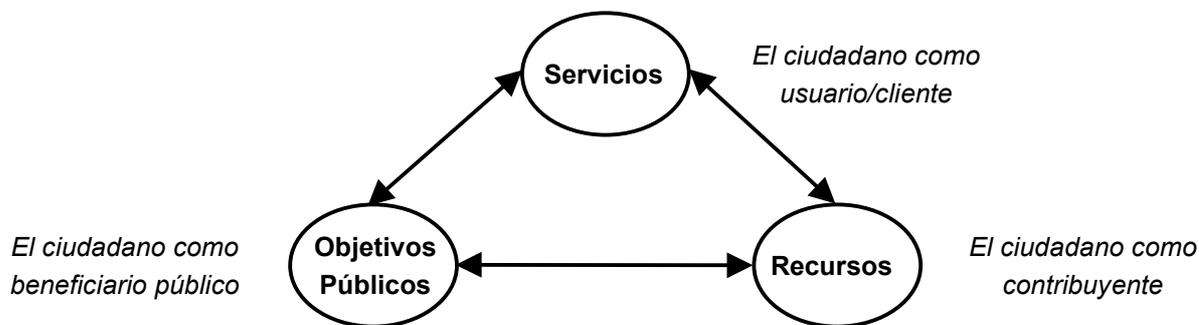
servicio que se le proporciona (consumidor, beneficiario, comprador, contribuyente, etc.) así como sus características utilizando, si se considera necesario, técnicas de análisis de segmentación de mercado. Asimismo, puede ser útil realizar un análisis del valor percibido por los usuarios del servicio que se le presta, esto es, para qué utiliza el servicio que se le presta, qué ventajas obtiene, etc.. En ocasiones puede ser útil la realización de encuestas para obtener información sobre estas características del usuario y del valor que representa para ellos el servicio proporcionado.

Para los servicios proporcionados por la Administración Pública existen muchos tipos de usuarios (clientes), cada uno con sus propias perspectivas y sus propias expectativas. La gestión pública es el arte de establecer un justo equilibrio entre los diferentes intereses y expectativas existentes.

Podemos identificar en la Administración, al menos, tres tipos de clientes:

- El que recibe directamente el servicio (**usuario/cliente**).
- El **gran público** que disfruta colectivamente de los servicios ofrecidos por la Administración.
- El **contribuyente** que con sus impuestos financia la mayor parte de los servicios ofrecidos por la Administración.

La figura siguiente muestra estas tres perspectivas a tener en cuenta en la prestación de servicios:



El contexto de funcionamiento de la Administración es un universo complejo de elaboración de políticas, de reglamentación, de administración, de aplicación de la ley de inspección y de prestación de servicios.

En algunos servicios se puede determinar fácilmente el usuario (cliente) del mismo, como por ejemplo el beneficiario de un vale para una comida en la asistencia social. A veces es más difícil determinar el "cliente" particular como en los casos de aplicación de una reglamentación o la ley y otras veces, el "cliente" no desea el servicio que se le "presta", como puede ser en el caso de una inspección fiscal: los defraudadores de impuestos son igualmente "clientes", pero habitualmente son clientes reticentes.

Para cada servicio prestado por la Administración puede haber “clientes” directos y “clientes” indirectos cuyas preocupaciones y/o expectativas pueden entrar en conflicto.

Los “**clientes**” **directos** tratan con al Administración por propia elección, por ejercer algún derecho o porque están obligados por la ley o los reglamentos.

Los “**clientes**” **indirectos** reciben una ventaja colectiva de un servicio de la Administración, como ocurre en muchas ocasiones con servicios relacionados con la salud, la seguridad o la justicia.

El desafío de la Administración es equilibrar las necesidades y expectativas de los “clientes” directos con las de los “clientes” indirectos que, como contribuyentes, están preocupados por la eficacia y la eficiencia del sector público. Evidentemente, las expectativas de los “clientes” directos y de los “clientes” indirectos de los servicios de la Administración son a menudo diferentes e incluso opuestas. Las decisiones en relación a **los niveles de servicio a alcanzar deben tener en cuenta tanto los objetivos de interés público como las necesidades y expectativas de los “clientes” directos**. Por ejemplo, los ciudadanos que tienen necesidad de un nuevo pasaporte quieren obtenerlo rápidamente. Sin embargo, la Administración debe velar, por interés público, de que los pasaportes se entreguen sólo a las personas adecuadas y al menor coste posible.

Otra distinción podría ser entre “**clientes**” **externos** (los ciudadanos, en general) y los “**clientes**” **internos**, como pueden ser los empleados que pasan en reconocimiento médico en el Servicio de Salud Laboral.

Como hemos dicho, la estrategia de calidad se basa en el principio de la **satisfacción del cliente** (orientación al cliente). En el amplio abanico de relaciones que tiene la Administración, el término “cliente” puede tener numerosos significados diferentes. Algunas Unidades Organizativas se pueden incluso preguntar si tienen “clientes”. Muchas Unidades Organizativas ofrecen servicios a otras Unidades Organizativas y otras encargadas de la ejecución de la ley, pueden tener la impresión de que esta idea de centrar el servicio en el cliente entra en contradicción con su papel.

La Administración actúa en nombre de los ciudadanos. De alguna manera, **los ciudadanos, en tanto que colectividad, son el “cliente” de la Administración**. Sin embargo, los ciudadanos, en tanto que individuos, tienen relaciones diversas con los servicios que presta la Administración: a veces son beneficiarios directos, a veces son parte afectada, a veces son contribuyentes. A veces, incluso, se ofrecen servicios que van dirigidos a personas, grupos o entidades del exterior que no son ciudadanos en el área de poder de la Administración correspondiente (por ejemplo, servicios asistenciales a emigrantes sin permiso de residencia).

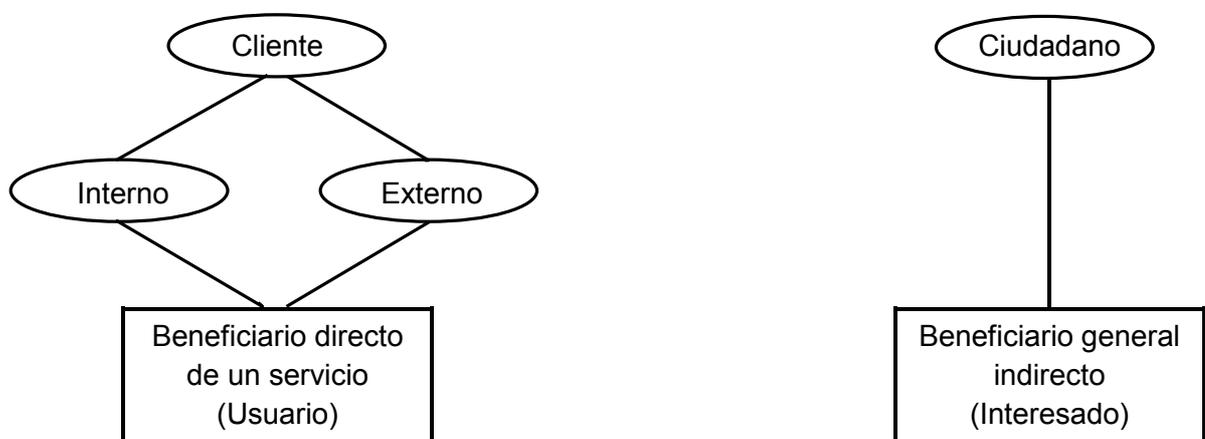
El término **interesado** (o afectado) puede ser el que mejor describe los intereses de la sociedad en general. Los padres de los alumnos, por ejemplo, no son los “clientes” del sistema de educación, pero seguramente están afectados por las decisiones que se tomen

en este sistema. Los interesados tienen influencia en las prioridades, las políticas y los programas de la Administración. Su interés no es el de un consumidor de servicios de la Administración, sino que está ligado a la fuente de financiación de los gastos públicos. Tienen un interés directo y considerable, pero no son “clientes” ni beneficiarios.

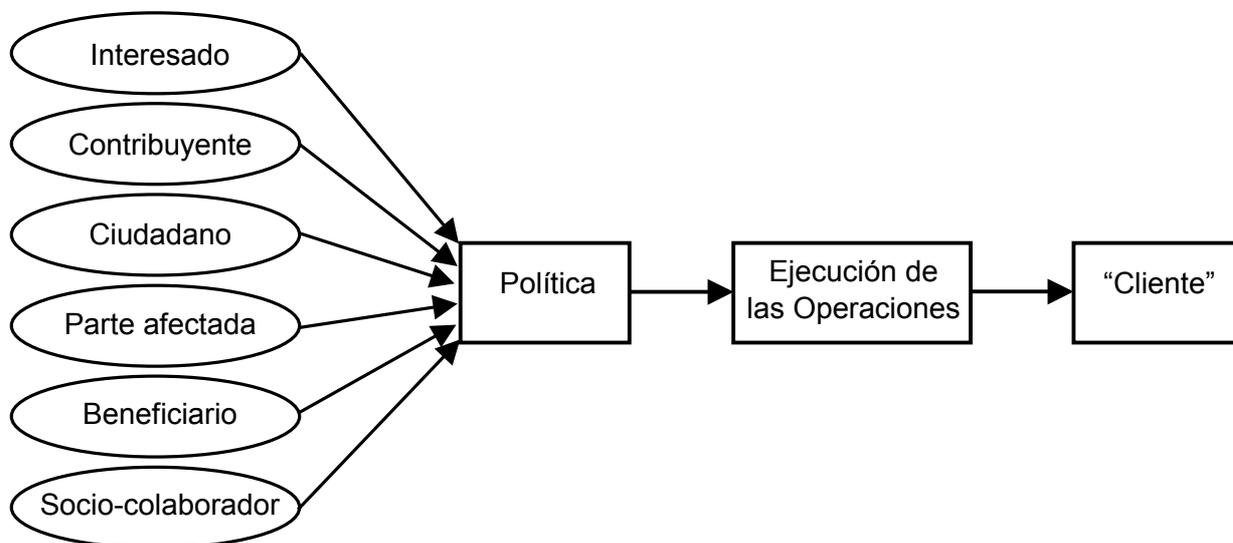
En ocasiones, los particulares recurrirán a ciertos servicios de la Administración, normalmente porque no les pueden obtener en otro lugar. Es el caso de la obtención, por ejemplo, de un “Volante de Empadronamiento”. En la mayor parte de los casos se trata de operaciones no comerciales: no se paga por el servicio prestado. A menudo, las organizaciones del sector privado pueden identificar el cliente determinando quién paga por un producto o por un servicio prestado. Aunque esta noción se puede aplicar en ocasiones en la Administración (y cada vez es más importante a medida que implanta un sistema de cubrir costes), no siempre se puede aplicar. En el sector público, son numerosos los ejemplos en los que los “clientes” no son los que pagan por el servicio (piénsese en los servicios sociales, por ejemplo). En este caso, **los “clientes” son las personas que han recurrido de forma directa a los servicios ofrecidos por la Administración.**

En el contexto de una **gestión orientada a los clientes**, el término “cliente” o **usuario** (el “cliente” directo) en la Administración hace referencia a **los beneficiarios directos** de los servicios que ofrece dicha Administración, que obtienen estos servicios tratando directamente con los suministradores de los servicios. **Cualquiera que sea la persona que recibe un servicio, es un “cliente”**, ya sea un ciudadano (“cliente” externo) o un compañero de trabajo de la misma Organización (“cliente” interno). Los “clientes” de los servicios públicos pueden definirse como los receptores inmediatos de los mismos.

La definición del término “**interesado**” (el “cliente” indirecto) es más amplia. Engloba a todas las relaciones que provocan interacciones entre la Administración y **las partes afectadas** por las actividades de la Administración. La satisfacción de los “interesados” no es menos importante que la satisfacción de los “clientes”. A menudo, los “clientes” son igualmente “interesados”, “ciudadanos” y “contribuyentes”.



Esta distinción tiene que ver con la diferencia que conviene establecer entre “Política” y “Ejecución de las Operaciones” como puede verse en la figura:



Entendemos aquí por “Política” la fijación de objetivos y prioridades, la determinación de los resultados esperados y la afectación de los recursos. Por “Ejecución de las Operaciones” se entiende la prestación de los servicios y la gestión de los recursos asignados a dicha prestación.

Vemos que, aunque por conveniencia se puede utilizar el término “cliente” como resumen, existen muchas tipologías y modo de relación entre los ciudadanos y las Administraciones. A modo de ejemplo, algunas relaciones que pueden identificarse en las transacciones entre el ciudadano y las Administraciones son:

- **Beneficiario:** El ciudadano recibe un beneficio monetario al cual tiene derecho. Ejemplo: la prestación por desempleo.
- **Consumidor:** El ciudadano tiene cierta capacidad de elección entre varias ofertas de servicios públicos y privados. La prestación del servicio es personalizado. Ejemplo: servicios de ayuda domiciliaria.
- **Productor y consumidor:** Los ciudadanos, aunque sean receptores de los servicios, participan activamente en su prestación (generalmente de forma voluntaria). Ejemplo: padres que participan y reciben los servicios prestados por las APA escolares.
- **Usuario:** Cuando los ciudadanos utilizan el servicio público sobre el cual no tienen alternativa, pero no dependen de él y el servicio no es personalizado. Ejemplo: los parques públicos.

- **Comprador:** Los ciudadanos pagan un precio por el servicio público. El prestador tiene el monopolio de este servicio y el ciudadano depende bastante de él. Ejemplo: el transporte público.
- **Contribuyente:** Los ciudadanos tienen por ley unas obligaciones con el prestador del servicio, aunque esperan recibir una compensación por el cumplimiento de sus obligaciones. Ejemplo: Relación con la recaudación municipal.
- **Regulado:** Los ciudadanos están sujetos a inspecciones, regulaciones, cumplimiento de normativas, etc., que tienen un impacto significativo en su comportamiento social. El ciudadano está legalmente obligado a cumplir estas normas, pero espera del prestador una actuación rápida y atenta. Ejemplo: normas de seguridad, regulaciones medioambientales, etc...

En ocasiones puede ser necesario ordenar los “clientes” de un servicio de acuerdo a determinados criterios útiles para la Organización. Es lo que se conoce como “**segmentación de clientes**”. Los criterios a emplear para realizar esta segmentación pueden ser varios:

- Segmentación por tipo de “cliente”.
 - Clientes en función de lo que contribuyen.
 - Clientes en función del beneficio que obtienen.
 - Clientes en función del número de transacciones realizadas.
 - Clientes individuales o corporativos.
 - Clientes por su situación económica/nivel de renta.
 - Clientes por grupos de edad.
 - Etc.
- Segmentación por el tipo de servicio proporcionado.
- Segmentación por zonas geográficas.
- Etc.

Segmentar los “clientes” proporciona una información adicional para poder satisfacer a cada tipo de cliente con el servicio proporcionado. Al tener segmentados los “clientes” se pueden establecer características e indicadores distintos para el servicio entregado a cada segmento.

2. IDENTIFICACIÓN, CLASIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

En esta actividad se debe examinar el modo de organización del trabajo en apoyo de la orientación estratégica de la Organización y poniendo el acento, particularmente, en los **procesos esenciales** y en la **mejora continúa**.

Como hemos dicho anteriormente, la aplicación de principios de Calidad Total y de Gestión de la Calidad exige adoptar en la Organización una **Gestión por Procesos**.

- Asimismo, cualquiera de los Modelos de Autoevaluación analizados (ver apartado 3-Elementos de la Cultura de la Mejora Continua) establece que las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando adoptan una **Gestión por Procesos** y hechos, en el sentido de que todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y a las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos los grupos de interés.

La norma **ISO 9001:2000** - “Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos” promueve la adopción de un “**enfoque basado en procesos**” cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de Gestión de Calidad. Por “enfoque basado en procesos”, la norma entiende “**la aplicación de un sistema de procesos dentro de la Organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión**”.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el **cumplimiento de los requisitos** del proceso y de su resultado.
- La necesidad de considerar los procesos en términos que **aporten valor**.
- La **obtención de resultados** del desempeño y eficacia del proceso.
- La **mejora continua** de los procesos con base en mediciones objetivas.

La norma **ISO 9004-2: 1991** - “Gestión de calidad y elementos del sistema de la calidad. Parte 2: Guía para los servicios”, establece que “**los procesos de prestación del servicio (también) necesitan estar definidos en términos de características no siempre observables por el cliente, aunque afectan directamente a la prestación del servicio**”.

Vemos la importancia que conceden todos los Sistemas de Gestión de Calidad a la **Gestión de los Procesos** para mejorar la calidad en la Organización.

Aún siendo importante disponer de unas directrices estratégicas, las mejoras que se obtienen son más duraderas si están basadas en los procesos a través de los cuales se

implementan, buscando la satisfacción de las premisas de la Calidad Total: **la satisfacción de los requisitos y expectativas de los clientes buscando la mejora continua y a largo plazo en los Procesos de la Organización.**

Como ya hemos señalado, se trata de ver la Organización como un conjunto de procesos en lugar de cómo una serie de departamentos con funciones especializadas. Hemos de partir del principio de que el Proceso es la forma natural de organización del trabajo: primero son los procesos y después la organización que los sustenta para hacerlos operativos.

2.1. GESTIÓN POR PROCESOS

Cuando un cliente se dirige a una empresa no le importa como está organizada internamente, sólo le interesa recibir el producto o servicio de acuerdo a sus necesidades. Esto hace que las Organizaciones tengan que analizar sus procesos para ver de qué manera se orientan al cliente. Así se empieza a hablar de Gestión de Procesos y Gestión por Procesos.

Como dijimos anteriormente, la aplicación de un sistema de procesos dentro de una Organización junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, es lo que se denomina **“enfoque basado en procesos”**.

La **Gestión de los Procesos** se debe aplicar a todas las actividades de la Organización, en particular a los procesos “esenciales” para el éxito y que tienen normalmente una mayor incidencia sobre la satisfacción de las necesidades del usuario, externo (ciudadano) o interno. Para ello es necesario:

- **Diseño de los procesos/servicios**

Diseño y documentación de los procesos “esenciales” capaces de ofrecer servicios que respondan a las necesidades de los usuarios.

- **Control de los procesos**

- Vigilancia de los procesos “esenciales” para ofrecer servicios de calidad uniforme.
- Análisis de los problemas para determinar las causas de los mismos y adopción de las medidas correctoras necesarias para impedir que se reproduzcan.

- **Mejora de los procesos**

- Análisis de los procesos “esenciales” para ver las posibilidades de mejora continua por medio de perfeccionamientos progresivos o de una reestructuración en profundidad.

- Implantación y vigilancia de las mejoras introducidas en los procesos, documentando todos los cambios efectuados.
 - Participación de los usuarios y los proveedores en las actividades de mejora continua.
 - Recogida y utilización de información externa para comparar los rendimientos y obtener ideas y posibilidades de mejora (Benchmarking).
- **Medida de resultados**
 - Establecer indicadores de los procesos y servicios correspondientes.
 - **Mejora continua**
 - La Organización evalúa y busca la mejora de su funcionamiento mediante la Gestión de los Procesos.

En las distintas fases de la **Gestión de Procesos** puede ser necesario utilizar técnicas y herramientas adecuadas, algunas de las cuales son:

- **Control Estadístico de Procesos** (SPC: Statistical Process Control), utilizada para determinar el rendimiento de un proceso, mediante el análisis del seguimiento de un parámetro de regulación crítico de dicho proceso.
- **Técnicas de modelización de procesos** como **IDEF3** (Integrated DEFINITION Language) para describir el comportamiento de un proceso o técnicas de modelado de simulación basadas en la predicción matemática (SIMAN, SLAM, GPSS, WITNESS, ...). IDEF3 es un método estructurado de procesos que permite la descripción de los mismos a través de dos instrumentos gráficos: Diagrama de Flujo y Diagrama de Transición de Estados.
- **Técnicas de mejora de procesos** como el **Workshops**, que permite involucrar a las personas que actúan sobre el proceso en la consecución de la mejora continua del mismo. Para ello se constituyen equipos de trabajo que analizan un proceso y se proponen las mejoras a introducir en diferentes fases que suelen tener una duración de cuatro días.
- **Despliegue de la Función de Calidad** (QFD: Quality Function Deployment) para tener en cuenta las necesidades del cliente en los procesos.
- **Reingeniería de procesos** para llevar a cabo revisiones y rediseños profundos de un proceso.
- **Análisis Modal de Fallos y Efectos** (AMFE) que permite realizar análisis sistemáticos para identificar y evaluar las causas potenciales de los problemas detectados.

- **Diagrama de Afinidad** para analizar gran cantidad de datos e identificar las ideas claves inherentes a los datos de un problema o tema especificado, identificando posibles soluciones.
- **Diagrama de Pareto**, técnica estadística que permite conocer y ordenar los datos en función de su importancia y repercusión del total que intervienen en un determinado asunto. Esto permite determinar cuál es el dato sobre el que hay que actuar prioritariamente.

La **Gestión por Procesos** constituye un sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua en el funcionamiento de las actividades de una Organización, mediante la identificación y selección de procesos y la descripción, documentación y mejora de los mismos. Tiene las siguientes características:

- Reconoce las limitaciones de la organización funcional vertical para mejorar la competitividad de una Organización.
- Reconoce la existencia de procesos internos.
- Identifica las necesidades del usuario externo (ciudadano) y orienta la Organización hacia su satisfacción.
- Organiza la realización de las actividades del proceso así como los puntos de toma de decisiones, lo más cerca posible al lugar de contacto con el usuario.
- Entiende las diferencias de alcance entre la mejora orientada a los procesos (*qué y para quién se hacen las cosas*) y aquella enfocada a los departamentos o a las funciones (*cómo se hacen las cosas*). Así el departamento no es más que un eslabón de una cadena (el proceso) al que añade valor.
- Establece una organización en torno al resultado, no a las tareas.
- Asigna responsables personales a cada proceso.
- Establece en cada proceso indicadores de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Evalúa la capacidad del proceso para satisfacer al usuario.
- Mantiene los procesos bajo control, reduciendo su variabilidad y dependencia de causas no aleatorias para hacer predecible la calidad y el coste del producto o servicio entregado.
- Mejora de forma continua su funcionamiento global.
- Mide el grado de satisfacción del usuario del proceso.

Para llevar a cabo una **Gestión por Procesos**, es preciso un cambio de comportamiento del enfoque funcional propio de la división de tareas, cambio que vendrá materializado por:

- Orientación externa hacia **el usuario** del servicio, en lugar de orientación interna hacia las actividades.
- Orientación hacia **los resultados**, en lugar de hacia el cumplimiento de las funciones.
- Orientación hacia **los procesos** y los usuarios de los mismos, en lugar de hacia los departamentos y los jefes.
- Orientación hacia **la participación y el apoyo** de los empleados, en lugar de hacia la jerarquía y el control.
- Orientación hacia **el mando por excepción**, en lugar de hacia las órdenes y el control.
- Orientación hacia **la responsabilidad sobre el proceso**, en lugar de hacia la autoridad jerárquica funcional.

Esto implica una serie de diferencias entre una Gestión por Procesos y la organización funcional tradicional:

- Los **procesos** pasan de complejos en la organización funcional a **simples** en la Gestión por Procesos.
- Las **actividades** pasan de simples en la organización funcional a **complejas** en la Gestión por Procesos.
- Los **indicadores** pasan de ser “de desempeño” en la organización funcional a ser “**de resultados**” en la Gestión por Procesos.
- El **personal** pasa de controlado en la organización funcional a **facultado** en la Gestión por Procesos.
- El **directivo** pasa de controlador en la organización funcional a **líder/entrenador** en la Gestión por Procesos.

En la Gestión por Procesos es fundamental pensar “*porqué*” y “*para quién*” se hacen las cosas en lugar de “*cómo*” se hacen las cosas.

Por otra parte, el principal objetivo de la Gestión por Procesos (como el de cualquier sistema de Gestión de Calidad) es mejorar los resultados de la Organización a través de la consecución de niveles superiores de satisfacción de los usuarios externos (ciudadanos) e internos. Las formas de conseguirlo, son:

- **Reducir los costes internos innecesarios**, eliminando las actividades que no aportan valor al usuario.

- **Acortar los plazos de entrega** del producto o servicio.
- **Mejorar la calidad** y el valor percibido por el usuario.
- **Incorporar actividades adicionales** de bajo costo y cuyo valor sea fácil de percibir por el usuario (información, por ejemplo).

El **sistema de control** que apoya la Gestión por Procesos ha de contener los siguientes elementos:

- Medición del coste de los Procesos (**Gestión de Costes**).
- Medición de las variables que influyen en la calidad del servicio entregado y en el funcionamiento de los procesos (**Gestión de Calidad**).
- Medición de la satisfacción percibida por el cliente/usuario (**Gestión de Usuarios/Clientes**).
- Medición de la satisfacción de las personas (**Gestión del Personal**).

2.2. CONCEPTO DE PROCESO

Para que una Organización funcione de manera eficaz y eficiente tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre si. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir la transformación de elementos de entrada en resultados, se puede considerar como un **Proceso**.

Las Unidades Organizativas proporcionan una serie de servicios (o productos) que “consume” el usuario externo (ciudadano) o interno de la Organización. Para entregar el servicio (o el producto) a sus usuarios, las Unidades ejecutan un **Proceso**.

Así pues, la actividad de una Unidad Organizativa (y de toda la Organización) se puede estructurar en un conjunto de **Procesos** orientados a los clientes (ciudadanos o usuarios internos en el caso de una Administración), realizados por una o varias unidades del departamento, los cuales es necesario definir, implantar, ejecutar, controlar y, si es necesario, corregir para conseguir el fin último que es asegurar la **mejora continua** en todas las actividades que se realizan.

Como dijimos anteriormente, un **Proceso** se puede definir como un **conjunto coordinado de actividades que proporcionan un valor añadido al cliente (ciudadano o usuario interno), entregándole un resultado (el producto o el servicio de que se trate) que le satisfaga, partiendo de una serie de entradas al proceso y con la utilización de una serie de recursos.**



El Modelo Europeo para la Gestión de la Calidad Total define el **Proceso** como una **“serie de actividades que añaden valor produciendo una salida deseada a partir de una variedad de entradas”**.

La norma ISO 8401 define el **Proceso** como **“el conjunto de recursos y actividades que transforman elementos de entrada en elementos de salida”**. Los recursos pueden incluir el personal, las finanzas, las instalaciones, las técnicas y los métodos.

De estas definiciones vemos que los procesos son transformaciones que añaden valor gracias a la aportación de recursos humanos y otros recursos. La razón de ser del proceso es que, a partir de las actividades que realizan, proporciona al cliente un producto o un servicio con un valor añadido que antes no tenía. Hay que subrayar que se debe proporcionar un producto o un servicio que satisfaga al usuario y le proporcionen un valor añadido, esto es, el proceso debe entregar lo que el usuario está dispuesto a pagar (o a consumir), considerándose un despilfarro entregar aquello que el usuario no valora.

El proceso es la forma natural de organización del trabajo. La visión “procesos” es una visión global de la Organización y se puede aplicar a todos los niveles de la misma, analizando en cada caso quién es el cliente y cuáles son los procesos utilizados. En cualquier Organización existirá una red de procesos, todos los cuales necesitan ser controlados y mejorados. Son más importantes los procesos, que la organización que los sustenta para hacerlos operativos.

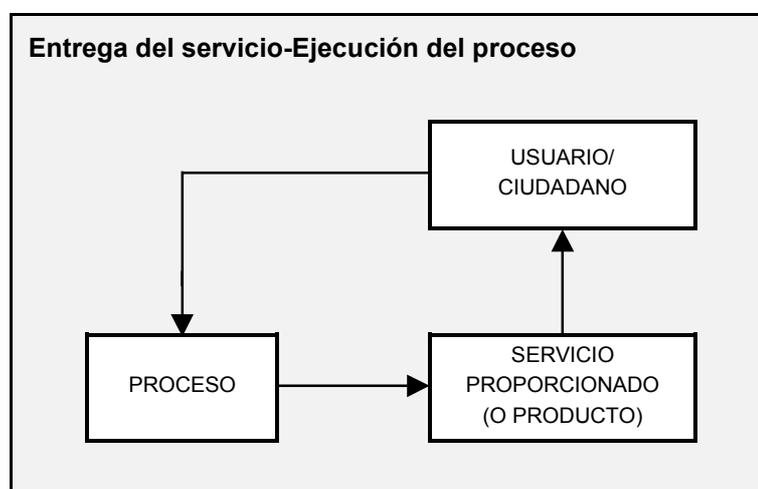
Conviene establecer las diferencias entre proceso, procedimiento y norma, ya que muchas veces se utilizan de forma errónea para hacer referencia a las mismas cosas.

Un **Procedimiento** consiste en una **serie detallada de instrucciones para llevar a cabo una sucesión de acciones que se repiten con regularidad**. Establece qué debe hacerse y controlarse, cuándo, cómo, dónde y con qué medios y quiénes son los responsables de ejecución.

Una **Norma** es una **serie de instrucciones que determinan lo que se debe hacer o no hacer en determinadas circunstancias**. Son disposiciones creadas por un órgano con autoridad suficiente que establecen un marco de obligado cumplimiento en la ejecución o el control de un proceso (o de una actividad). En este sentido, las normas no dejan posibilidad alguna de elección.

Así, un proceso puede tener uno o varios procedimientos y una o varias normas. Tanto las normas como los procedimientos incluidos en un proceso, serían un recurso más de los utilizados en un proceso.

La figura siguiente muestra el esquema general de entrega de un **Servicio** a un **Usuario** y la ejecución de **Proceso** correspondiente.



Tal y como hemos dicho, todos los servicios que se entregan a los usuarios por una Unidad Organizativa son el resultado de la ejecución de uno o varios procesos, de aquí la importancia de los mismos en una estrategia de calidad y de satisfacción de las necesidades de los usuarios.

Esto hace necesario definir documentalmente, implantar, controlar y mantener todos los procesos de una Unidad Organizativa, especialmente aquellos procesos que afecten a la calidad de los servicios suministrados a los usuarios.

De forma general, los **Procesos** deben ser definidos e implantados de la **forma más simple y sencilla posible**, siempre **desde el punto de vista del usuario**, teniendo siempre presente cómo satisfacer sus necesidades.

En todos los procesos implantados se debe hacer un **control periódico** de su ejecución para detectar las causas de mal funcionamiento, dentro de una estrategia de **mejora continua**. Las medidas a tomar deben orientarse a la mejora de los procesos, eliminando de los mismos todo aquello que no aporta un valor añadido al usuario.

La **gestión debe centrarse en los resultados** de los procesos (el servicio o producto proporcionado que da valor añadido al usuario) (Gestión por Procesos), más que en las actividades y/o tareas o en los recursos disponibles.

2.2.1. ELEMENTOS DE UN PROCESO

De la definición general de **Proceso** vista anteriormente, podemos obtener los **Elementos** del mismo:

- **ENTRADAS (INPUTS)**

Las entradas son los elementos que sufren transformación o la permiten. Las entradas a un proceso se pueden establecer como demandas de servicios a proveedores externos o internos de una Organización. Pueden ser las salidas de otro proceso (o subproceso) realizado por el proveedor.

- **SALIDAS (OUTPUTS)**

Son el resultado de la ejecución del proceso (servicio o producto) que se entrega al usuario (ciudadano o usuario interno). El servicio proporcionado debe tener la calidad y el valor necesario para satisfacer al usuario.

- **PROVEEDORES**

Los proveedores son las personas u organizaciones que proporcionan las entradas.

- **CLIENTE**

Es el destinatario del producto o servicio generado por el proceso.

- **PROPIETARIO**

El propietario o responsable del proceso es la persona que asume la responsabilidad global del desarrollo, control y mejora del proceso.

- **RECURSOS**

Medios utilizados para transformar las entradas al proceso en el servicio que se entrega al usuario. Comprenden el personal (incluyendo las habilidades, conocimientos, destrezas, etc.), las finanzas (recursos económicos), las instalaciones, los equipos, las técnicas y los métodos. En ocasiones es difícil distinguir de manera clara si un determinado elemento de un proceso es una entrada o un recurso del mismo.

- **REFERENCIAS**

Información que se tiene presente para la ejecución del proceso y la obtención del servicio. Incluyen leyes, normas, condiciones del mercado y sociológicas, etc...

- **ACCIONES**

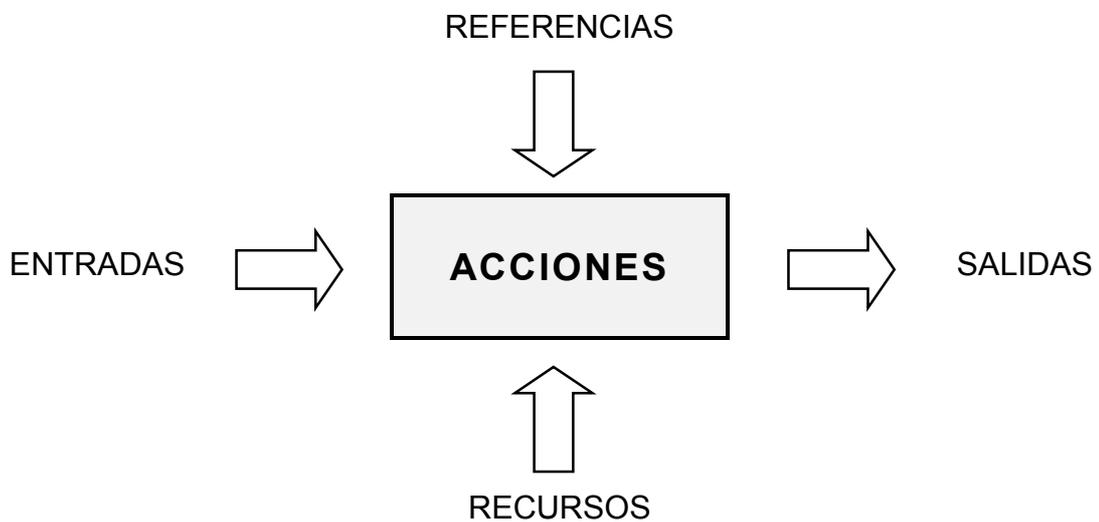
Conjunto de actividades a realizar para llevar a cabo la ejecución del proceso y la obtención del servicio.

Una **fase** es un conjunto de actividades que puede desarrollarse con una cierta independencia de las demás y es asignable a personas o grupo.

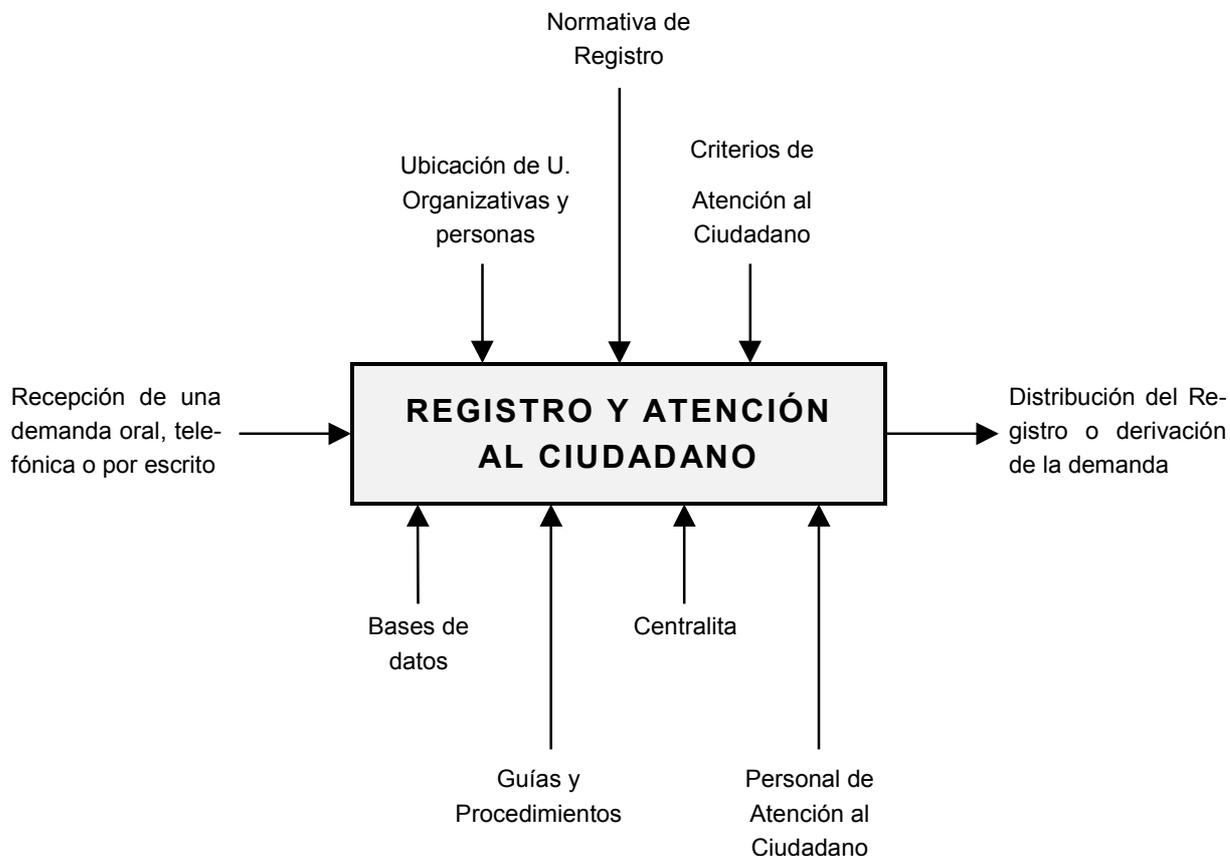
Una **actividad** es un conjunto de tareas que produce un resultado concreto.

Una **tarea** es una operación concreta necesaria para el trabajo. Es el menor nivel de esfuerzo en un proceso y es una unidad de ejecución no fraccionable.

La figura siguiente, muestra los elementos de un proceso.



En la figura siguiente, se pueden ver los elementos de un proceso concreto (simplificado) de “Registro y Atención al Ciudadano”.



2.2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

La clasificación de los distintos procesos de una Organización o Unidad Organizativa permite decidir el tratamiento que vamos a dar a cada uno de ellos.

Desde luego, existen muchas maneras de clasificar los procesos. Una clasificación de los procesos por la importancia de los mismos para una Organización, permite distinguir entre:

- **PROCESOS ESTRATÉGICOS**

Aportan referencias y guías para desarrollar los procesos operativos. Fijan los objetivos, pautas y guías del resto de los procesos.

Son procesos de la dirección y engloban los procesos de planificación, de toma de decisiones y despliegue de planes y políticas de la Organización, como pueden ser la Política de la Calidad, el Establecimiento de Objetivos, los Recursos, la Mejora Continua, las Auditorías, los Indicadores, etc.

- **PROCESOS OPERATIVOS**

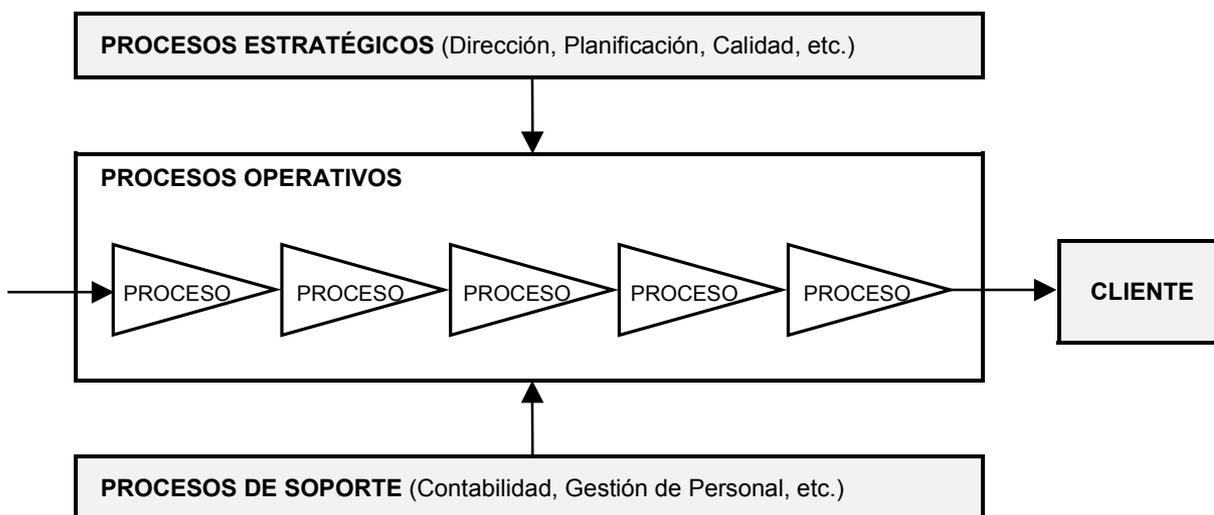
Llamados también “Procesos de Negocio” y, en ocasiones, “Procesos Clave”, componen el saber hacer de la Organización. Afectan de un modo directo a la realización del producto o la prestación del servicio y a la satisfacción del usuario externo (ciudadano). Trasladan al exterior la misión de la Organización; es aquello el usuario externo (el ciudadano) ve.

Están directamente relacionados con la misión de la Organización y dirigidos a dar valor añadido al servicio o producto que entrega la Organización. En general son los procesos que consumen la mayor parte de los recursos de una Organización. Ejemplos son el desarrollo, producción y entrega de servicios o productos, atención al cliente, quejas y reclamaciones, postventa, gestión de pedidos, etc.

- **PROCESOS DE SOPORTE**

Llamados también “Procesos de Apoyo”. Aportan al resto de los procesos los recursos necesarios para que puedan desarrollarse. Ejemplos de estos procesos son el Sistema de Información y Comunicación, la Gestión de Recursos Humanos, las Finanzas, la Contabilidad, etc.

La figura siguiente ilustra el hecho de que existe un único macro-proceso clave u operativo que da valor para el cliente, dividido en subprocesos y una serie de procesos estratégicos y otros de apoyo.



Esta clasificación es genérica y es necesario adaptarla a los esquemas de funcionamiento de cada Organización. Un mismo proceso para una Organización puede ser “Operativo” y para otra “Estratégico”.

También se puede hablar de **Procesos** y **Subprocesos** (a veces también se habla de **Macroprocesos**, dependiendo del nivel a partir del cual se hace el análisis de los mismos). Así la “Gestión de Proveedores” puede considerarse un proceso que puede subdividirse, por ejemplo, en los subprocesos “Homologación de Proveedores”, “Suministro de Materiales”, “Seguimiento de la Calidad” y “Pago a Proveedores”.

Otra clasificación se puede establecer entre procesos **Funcionales**, que afectan a una sola función o área dentro de una Organización, y procesos **Interfuncionales**, que afectan a varias funciones.

Una clasificación que puede ayudar a la hora de priorizar las actividades de gestión de los procesos, nos permite distinguir entre:

- **PROCESOS CLAVE**

Son aquellos de los que la Organización tiene una gran dependencia debido a uno o varios de los siguientes puntos:

- Están orientados al cliente y de ellos depende ampliamente la capacidad de la Organización para cumplir los compromisos adquiridos y satisfacer las expectativas existentes.
- Involucran un alto porcentaje de los recursos de la Organización.
- El cumplimiento de la misión de la Organización y de sus objetivos estratégicos dependen, en gran parte, de ellos.

Los procesos clave están, fundamentalmente, vinculados a la estrategia de la Organización y tienen un carácter de cierta permanencia en el tiempo.

- **PROCESOS CRÍTICOS**

Son procesos que por su situación actual o previsible, necesitan un tratamiento especial, o por su propia índole o por su dependencia de medios, técnicas, tecnológicas o especialidades funcionales críticas.

Pueden clasificarse como procesos críticos los que cumplen con uno o varios de los siguientes puntos:

- Suponen para la Organización un alto riesgo técnico, tecnológico o dependen de personal de alta especialización.
- Presentan de forma continua o esporádica resultados erróneos o fuera de los márgenes previstos (procesos “fuera de control”).

- Sus resultados no cumplen con las necesidades y expectativas del cliente, que pueden haber variado desde que se estableció el proceso.
- Tienen amplias oportunidades de mejora en cuanto a su eficiencia.

Vemos que la denominación de “crítico” supone (o debería suponer) una situación de temporalidad. La excepción sería en aquellos procesos dependientes de tecnologías críticas.

2.3. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROCESOS

La **Identificación de los Procesos** es el elemento desencadenante del ciclo para poder gestionarlos. Una vez identificados se deben documentar para constituir un “Manual de Procesos”.

No siempre están claramente identificados los procesos en una Organización puesto que, a menudo, se identifican más con las personas o las Unidades Organizativas que con el flujo de las actividades.

Aunque lo lógico sería identificar los procesos basándose en la misión de la Organización, haciendo abstracción de la estructura de la misma, en general, es conveniente identificar procesos dentro de un área de responsabilidad, función organizativa o departamento para no alterar las zonas de influencia establecidas. La **Identificación de los Procesos** se realiza así a partir del estudio de las distintas Unidades Organizativas y sus interrelaciones y un análisis de los servicios prestados.

Conviene realizar un primer análisis de identificación de las principales áreas de actividad de la Organización a las que podemos denominar “**Macroprocesos**” y con los que se puede construir un mapa global de procesos a nivel de la Organización. Esto nos puede servir para identificar los procesos que se incluyen en los referidos “macroprocesos”, al realizar un desdoblamiento de las grandes áreas en otras relacionadas entre sí.

No obstante, no existe una forma única de identificar los procesos en una Organización. En función del punto de partida para el análisis, se puede establecer la siguiente clasificación:

- Mediante los **Objetivos Corporativos Estratégicos**: Identificación de los procesos desde el punto de vista de su contribución a la consecución de dichos objetivos.
- **Procesos Operativos de la Organización**: Basándose en la entrega del producto o servicio al usuario externo (ciudadano).
- **Análisis de la cadena de valor**: Secuencia del desarrollo de la actividad global de la Organización.

- **Atributos de calidad del usuario del proceso:** El punto de comienzo para identificar procesos pasa por identificar las expectativas que tienen los usuarios relacionados con el proceso.
- **Obtención de ventajas competitivas:** Consiste en conocer qué procesos influyen en las actividades de costes o de diferenciación que proporcionan ventajas competitivas a la Organización.
- **Criterios de los diferentes Modelos de Autoevaluación.**

Como resultado de la identificación de los procesos, obtenemos un **Inventario de los Procesos** de la Organización o de la Unidad Organizativa, dependiendo del nivel en el que actuemos. Este inventario sólo debe contener datos generales del proceso, lo más breves y concisos posibles, de forma que pueda servir de inicio a la documentación formal del proceso, como pueden ser:

- Nombre del proceso.
- Descripción: misión o finalidad del proceso.
- Propietario o responsable del proceso.
- Clasificación provisional. Alguna clase de clasificación provisional del proceso según la importancia o valoración que represente para la Unidad Organizativa (prioritario, confidencial, estratégico, clave, crítico, operativo, de apoyo, etc.).
- Flujograma del proceso (si se considera relevante) o principales actividades.

Una vez inventariados todos los procesos, se puede realizar el **Mapa de Procesos** de la Organización o de la Unidad Organizativa de que se trate. El **Mapa de Procesos** de una Organización consiste en una representación gráfica de todos los procesos que constituyen la actividad esencial de dicha Organización, así como de las interrelaciones de dichos procesos entre si y con el exterior. Debido a la dificultad de reflejar una realidad normalmente muy compleja, es importante elegir un **nivel de agregación apropiado**, sobre todo si estamos trabajando a nivel de toda la Organización. Así, se pueden recoger en el Mapa sólo los macroprocesos de la Organización sin descender a un nivel de detalle inferior (procesos y subprocesos). En cualquier caso, es necesario definir:

- Dependencias que existen entre los procesos.
- Proveedores (los que proporcionan las entradas) y clientes (internos y externos) de cada proceso.

Para la representación del Mapa de Procesos se puede hacer un gráfico como el mostrado en la Figura de la página 39.

2.3.1. SELECCIÓN DE PROCESOS

Los factores o criterios a considerar para seleccionar o dar prioridades en la **selección de los procesos a mejorar**, son los siguientes:

- Procesos con un fuerte impacto en la satisfacción del usuario.
- Procesos cuyos resultados no satisfacen las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Procesos que tienen relación con los objetivos estratégicos.
- Procesos cuya mejora aporta una clara ventaja competitiva a la Organización.
- Procesos con un fuerte impacto en las personas o en bienes de terceros.
- Procesos con un alto consumo de recursos internos.
- Procesos que originan la mayor cantidad de sugerencias y/o reclamaciones de los usuarios o del propio personal.
- Procesos con cambios en el entorno que afectan a sus resultados.
- Procesos de larga duración o que incluyen numerosos pases laterales.
- Procesos para los que existen nuevas tecnologías emergentes aplicables a la mejora.
- Procesos en los que el cambio es asumible por el personal.
- Procesos en los que su funcionamiento (calidad, coste, tiempo, servicio/producto) sea ampliamente reconocido como muy deficiente.
- Procesos para los que exista un “proceso ideal” conocido (benchmarking).

Todos estos criterios (y cualquier otro que se estime adecuado), pueden ser considerados asignando ponderaciones o pesos a cada uno de ellos para hacer una selección de los criterios a considerar para su mejora. La figura muestra una forma de aplicación de esta técnica (**Matriz de Selección**). La puntuación de los procesos en cada uno de los criterios seleccionados, se puede hacer de acuerdo a la escala siguiente:

- Correlación fuerte: 9 puntos
- Correlación media: 3 puntos
- Correlación débil: 1 punto

Obteniéndose la puntuación total de cada proceso, como la suma de los productos de la puntuación obtenida en cada criterio, multiplicada por el peso correspondiente del criterio. Así en el ejemplo mostrado en la figura, el orden para seleccionar los procesos para su mejora sería Proceso 3, Proceso 1 y Proceso 2.

CRITERIOS PROCESOS	1	2	3							PUNTUACIÓN
	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3							
Proceso 1	1	9	3							106
Proceso 2	3	9	1							94
Proceso 3	9	1	9							134
PESO	4	8	10							

2.4. DESCRIPCIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE UN PROCESO

El éxito de la gestión de un proceso depende, en gran medida, de la rigurosidad con que se lleve a cabo la documentación del mismo, tanto en lo que se refiere a la recogida de todos los datos necesarios para su gestión, como que la documentación se mantenga actualizada en todo momento.

La **Documentación de los Procesos** consiste en la descripción de sus aspectos relevantes como medio para generar y transmitir el conocimiento de los mismos a todas las partes interesadas.

El primer paso es **identificar y establecer los procesos en sus distintos niveles**: macroprocesos, procesos y subprocesos y la interrelación entre ellos.

El segundo paso será **documentar en detalle los procesos del nivel más bajo** que en cada caso se establezca. La información a recoger para documentar un proceso puede ser:

- **Código y denominación del proceso**, que identifican de forma única al proceso.
- **Descripción del proceso**: breve explicación de la misión y los objetivos del proceso, redactada en términos entendibles para las personas que intervienen en el mismo.
- **Proceso de Primer Nivel**: Código del proceso de nivel superior del que depende el proceso.
- **Responsable del proceso**: Persona de la Organización a la que se le asigna la dirección de todas las actividades relativas a la gestión del proceso: **es el que toma decisiones respecto al proceso**. También se le conoce como el “Propietario” del proceso. Las tareas que tiene el responsable de un proceso son:
 - Asumir la responsabilidad global del proceso y de sus resultados, asegurando su control, eficacia y eficiencia de forma estable y permanente.
 - Facultar y delegar en los empleados para que asuman la propiedad de los trabajos para que por si mismos puedan tomar las decisiones e iniciativas necesarias.
 - Mantener la interrelación necesaria con otros procesos de la Organización, estableciendo los adecuados requerimientos como cliente o proveedor de los mismos.
 - Asegurar que el proceso está adecuadamente documentado en cada momento y que su información es distribuida regularmente a las personas que trabajan en dicho proceso.
 - Gestionar los resultados del proceso con la finalidad de mejorarlo continuamente, implantando los cambios necesarios para ello.
 - Definir y seleccionar las personas que formarán parte del equipo de trabajo.
 - Asegurar el desarrollo y la motivación de las personas del equipo de trabajo facilitándolas los recursos, formación e información necesarias para garantizar su máxima aportación personal. Proveer del oportuno reconocimiento por sus esfuerzos haciéndoles partícipes de los éxitos alcanzados.

- Establecer la logística correspondiente relativa al funcionamiento: recursos materiales, reuniones, organización interna del grupo, controles, etc...
- **Agentes que intervienen** en el proceso y la función que desempeñan en el mismo.
- **Referencias** utilizadas en el proceso.
- **Entradas al proceso:** Todo elemento que sufre transformación o la permite (materiales, información, etc.) y que precisa el proceso para poder realizar sus actividades.
- **Proveedor:** La persona física o jurídica que proporciona cada una de las entradas al proceso. Puede ser el “propietario” del proceso previo.
- **Salidas del proceso:** Resultados que se obtienen como consecuencia de la realización del proceso.
- **Usuarios del proceso:** Son las personas físicas o jurídicas, internas o externas de la Organización, destinatarios de las salidas del proceso (Clientes). También puede ser otro proceso.
- **Condiciones de inicio:** Decisión, circunstancia o documento que permite o desencadena el inicio del proceso y la ejecución de las actividades del mismo.
- **Finalización del proceso:** Actividad con la que el proceso se da por finalizado y que no tiene por qué ser la actividad de entrega al usuario del producto o servicio (seguimiento post-venta, encuesta de satisfacción al cliente, etc.).
- **Recursos utilizados por el proceso.** Medios utilizados para transformar las entradas al proceso en las salidas que se entregan al usuario. Comprenden el personal (incluyendo las habilidades, conocimientos, destrezas, etc.), los recursos económicos, las instalaciones, los equipos, las técnicas y los métodos. En algunas ocasiones, puede ser conveniente incluir el proveedor y las características del recurso.
- **Acciones del proceso.** Secuencia de fases, actividades y tareas que deben ejecutarse para que el proceso cumpla su misión.
- **Cuadro de responsabilidades.** Agentes que intervienen en la realización de cada una de las acciones del proceso, especificando su función en la misma como responsable, ejecutor, consultado e informado.

Dependiendo del proceso, puede ser necesario que cada fase, actividad o tarea se considere como un subproceso en el que sea necesario especificar:

- Misión.
- Responsable.

- Agentes que intervienen.
- Referencias.
- Entradas y proveedores.
- Salidas y usuarios.
- Condiciones de inicio.
- Realización de la acción.
- Recursos utilizados.

Asimismo puede ser necesario una representación gráfica del proceso mediante el correspondiente **Diagrama de Flujo** o **Flujógrama** y/o especificar en detalle todas las acciones del proceso mediante el correspondiente procedimiento, norma o "instrucción técnica" detallada.

3. DISEÑO DE SERVICIOS (O PRODUCTOS) BASÁNDOSE EN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS

Una vez identificados y definidos los servicios (o productos) a entregar a los clientes (también identificados) y los procesos a ejecutar para realizar la entrega, esta actividad tiene que ver con la importancia que tiene para una Organización la prestación de servicios (o la entrega de productos) **centrados en el cliente con el fin de garantizar su satisfacción**. El proceso general de satisfacción del cliente exige:

- Conocer las necesidades del cliente.
- Gestionar las relaciones con el cliente.
- Medir los resultados.
- Evaluar la satisfacción del cliente.
- Plan de mejora continúa.

En este punto nos centraremos en el primer apartado: **conocer las necesidades del cliente para diseñar servicios o productos que le satisfagan**.

La calidad debe ser el resultado de un esfuerzo "inteligente": **calidad enfocada hacia lo que realmente satisface al cliente**. Este es el principio fundamental de la calidad, averiguar lo que es importante para el cliente y no para nuestra Organización.

En ciertos casos, los clientes (los ciudadanos) prefieren que su petición sea tratada con exactitud más que con rapidez. En otros casos, prefieren ir a la oficina de la Administración una sola vez, en lugar de efectuar unas transacciones rápidas. La única forma de saber lo que el cliente (el ciudadano) quiere es preguntárselo. Si se aportan mejoras allí donde no se requieren, lo único que se hace es despilfarrar recursos y desilusionar al personal en lugar de aumentar la satisfacción del cliente.

El objetivo es pues, identificar qué características intrínsecas o extrínsecas definen la satisfacción del cliente y la relación de la Organización con él. Esto no debe ser una acción concreta sino que **debe hacerse periódicamente**.

Cada uno de los servicios que proporciona una Organización y los procesos correspondientes, deben diseñarse mediante el establecimiento de una serie de **características**: aquellos aspectos del proceso de prestación del servicio en los que resulta esencial un funcionamiento correcto para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. Son las características relevantes que hacen que quién accede al servicio, perciba su calidad.

Los diferentes Modelos de Autoevaluación contemplan en sus criterios en los que hacen mención a Procesos subcriterios que hacen referencia a esta actividad:

La norma ISO 9001:2000 - "Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos", promueve la adopción de un "enfoque basado en procesos" para **"aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos"**.

La norma ISO 9004-2:1991 - "Gestión de calidad y elementos del sistema de la calidad. Parte 2: Guía para los servicios" establece que **"los requisitos de un servicio necesitan estar claramente definidos en términos de características que sean observables y sometidas a la evaluación del cliente"** y que **"los procesos de prestación del servicio también necesitan estar definidos en términos de características no siempre observables por el cliente, aunque afectan directamente a la prestación del servicio"**. La norma establece, asimismo, que **"ambos tipos de características necesitan ser de evaluación posible por la Organización de servicios tomando como base criterios definidos de aceptación"**.

Como vemos, un proceso fundamental es definir, en términos de sus características, el servicio a entregar a los clientes que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de los mismos. Esta actividad constituye el proceso de **Diseño del Servicio (o el Producto)**.

Para poder ajustar convenientemente el diseño de los servicios y productos que se entregan a un cliente, es necesario saber lo que aprecia.

Conocer los requisitos de los clientes respecto al servicio o al producto **no es una tarea fácil**. Las necesidades y, sobre todo, las expectativas de los clientes son cambiantes, surgen de forma imprevista y, en muchas ocasiones, son intangibles. Además muchas veces es difícil su traducción en elementos de gestión que permitan satisfacer al cliente y el desarrollo de la Organización.

Condición indispensable para que se tengan en cuenta las necesidades y expectativas de los clientes, es crear un entorno de respeto y consideración hacia los clientes externos (ciudadanos) o internos, donde se comprenda cuál es su importancia y se consideren sus aportaciones y sugerencias sobre los servicios o los productos que se les entregan.

Para conocer las necesidades y expectativas de los clientes y traducirlas en características funcionales del servicio o producto, se puede utilizar la metodología de **Despliegue de la Función de Calidad** (QFD: Quality Function Deployment) como veremos posteriormente, que se revela como válida para identificar los procesos que influyen en la percepción del usuario y poder así orientar el desempeño de todos hacia la eficacia de su funcionamiento.

La metodología contempla tres fases antes de poner en marcha un servicio (se aplica igualmente a los productos):

1. Investigar los **atributos de calidad** que el producto o servicio tienen para el cliente.
2. Identificar las **características** funcionales o prestaciones del producto o servicio.
3. **Diseño de los procesos** operativos y de gestión para la producción del producto o la entrega del servicio.

En el apartado 2 anterior vimos el diseño de los procesos. En este apartado nos centraremos a continuación en la **investigación de los atributos del servicio o producto** y, posteriormente, en la **identificación de sus características funcionales**.

Como dijimos anteriormente, aunque las actividades de “**Identificación de servicios a entregar**”, “**Identificación, clasificación y descripción de Procesos**” y “**Diseño de servicios**” se presentan como una serie de elementos discretos con unas interfases bien definidas, esto sólo es así metodológicamente y a efectos de clarificar su desarrollo. En la práctica, estas tres actividades se solapan y se abordan en muchas ocasiones conjuntamente, debido a las fuertes interacciones existentes entre ellas.

Hay que tener siempre presente que un **servicio (o un producto)** se tiene que estar **rediseñando continuamente** (y en esto consiste precisamente la **mejora continua**) a partir de la medición de los indicadores que establezcamos para el servicio (y el proceso correspondiente) y otros mecanismos como pueden ser:

- Seguimiento mensual de todos los indicadores establecidos para el servicio y el proceso de entrega correspondiente.
- Análisis periódico (semestral, trimestral,...) de las quejas y sugerencias presentadas para identificar acciones correctoras.
- Análisis periódico (semestral, trimestral,...) de la percepción de los clientes mediante encuestas ligeras cada vez que se entrega el servicio o, incluso, mediante encuestas telefónicas.
- Análisis generales de la percepción de los clientes mediante encuestas generales en profundidad (encuestas anuales o, mejor, bianuales).

3.1. OBTENCIÓN DE LOS ATRIBUTOS GENERALES DE CALIDAD DEL SERVICIO O PRODUCTO

3.1.1. NATURALEZA DE LOS SERVICIOS

Como hemos señalado, la Administración entrega a sus usuarios, fundamentalmente, servicios más que bienes físicos (productos). Conviene conocer las facetas fundamentales que definen **las diferencias que existen entre los servicios y los productos** y que se refieren a la forma en que son producidos, en que son consumidos y en que son evaluados:

- Los servicios son básicamente **intangibles**, lo que hace difícil establecer especificaciones precisas para su elaboración que permitan estandarizar su calidad. Los resultados no se pueden medir, comprobar o verificar para asegurar su calidad antes de su entrega al usuario. Además, los criterios que utilizan los usuarios para evaluar un servicio pueden ser muy complejos y difíciles de establecer con precisión.
- Los servicios son **heterogéneos**, principalmente los que requieren mucha colaboración humana: por lo general, la prestación varía de un empleado a otro, de un usuario a otro y de un día a otro, por lo que la interacción es difícil estandarizar dentro de normas que permitan asegurar su calidad, como puede hacerse en una planta de productos manufacturados.
- **La producción y el consumo** de muchos servicios **son inseparables**. Por tanto, la calidad de los servicios se produce durante su entrega o producción, normalmente como fruto de la interacción entre usuario y proveedor del servicio.

Estas características de los servicios dan lugar a los siguientes aspectos:

- Para el usuario, la calidad de los servicios es más difícil de evaluar que la calidad de los productos tangibles y, por tanto, es más difícil de comprender por el suministrador los criterios que utilizan los usuarios para evaluar la calidad de un servicio.
- Los usuarios no sólo evalúan la calidad de un servicio valorando el resultado final que reciben, sino que también toman en consideración el proceso de recepción del servicio (implicación, interés, trato, etc.).
- Los únicos criterios que realmente cuentan en la evaluación de la calidad de un servicio son los que establecen los usuarios: **sólo los usuarios juzgan la calidad**. La percepción de la calidad del servicio se establece en función de lo bien que el proveedor realiza la prestación, evaluada en contraste con las expectativas que tenía el usuario respecto a lo que esperaba que realizase el proveedor.

Esto conduce a la noción de que **el factor clave para lograr un alto nivel de calidad en el servicio es igualar o superar las expectativas que el cliente tiene respecto al servicio.**

3.1.2. LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

Como hemos dicho reiteradamente, la Calidad Total establece como prioridad principal la satisfacción de los clientes. **Los clientes tienen unas necesidades así como algunas expectativas sobre los servicios (o los productos)** que se les suministran, que se manifiestan en lo que se puede llamar los “requisitos del servicio (o del producto)”.

Hay una serie de factores, en muchas ocasiones no controlables, que inciden sobre la generación de las expectativas de los clientes. Se pueden definir las **expectativas** como **aquello que el cliente espera conseguir con el uso o disfrute de un servicio o de un producto.**

La satisfacción del cliente, y por tanto la calidad, es la comparación que establece el cliente entre la percepción de lo que se le entrega (el servicio o el producto) y las expectativas que tenga el cliente sobre dicho servicio o producto. De aquí la importancia fundamental que tiene en cualquier Organización, el **conocimiento de las expectativas de sus clientes.** Se trata de conocer las expectativas del cliente para satisfacerlas haciéndolas realidad.

Muchas Organizaciones creen conocer las expectativas de los clientes a través de sus propias percepciones, la información del personal interno de la Organización o los comentarios de algunos de sus clientes. Pero como realmente se pueden conocer las expectativas (y las percepciones) de los clientes es a través de la investigación y el contacto sistemático con los mismos.

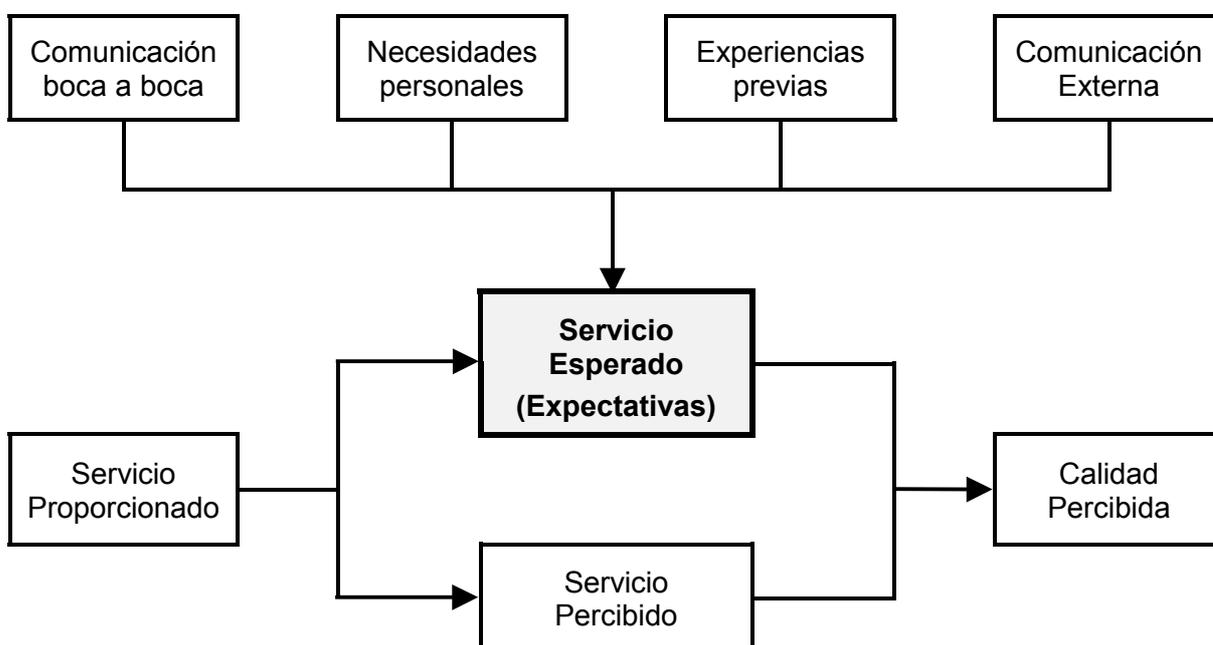
Existen varios factores clave que dan forma a las expectativas de los usuarios:

- **Comunicación boca-a-boca:** Lo que los usuarios escuchan de otros usuarios.
- **Necesidades personales de los usuarios:** En función de las características y circunstancias individuales de cada usuario.
- **Experiencias previas:** En el uso de un determinado servicio.
- **Comunicación externa de los proveedores del servicio:** Mensajes directos e indirectos que emiten los proveedores del servicio a los usuarios y como factor importante de esta comunicación externa figura, en particular, el precio del servicio.

y otros como la imagen de marca, la percepción sobre los funcionarios, los políticos o la Administración, etc...

Lo que se podría denominar como el “servicio esperado”, esto es, las expectativas del cliente respecto al servicio que se le suministra, se forma de acuerdo a estos factores, algunos de los cuales son incontrolables para la Organización (como las necesidades personales o la comunicación boca a boca), pero otros dependen de la propia Organización (como la comunicación externa y las experiencias previas) lo que permite, hasta cierto punto, poder influir en las expectativas que pueda tener un cliente respecto al servicio que se le entrega.

La figura siguiente, muestra la evaluación que hace el cliente sobre la calidad del servicio que se le proporciona.



En términos generales, se puede hablar de expectativas manifiestas y expectativas latentes.

Las **expectativas manifiestas** son de **carácter universal, conocidas y especificadas** por el cliente. Pueden ser:

- **Primarias:** Son siempre **exigidas por el cliente** y son **de cumplimiento obligatorio** para la Organización. Su cumplimiento no incrementa la satisfacción del cliente, pero si crea insatisfacción su incumplimiento. Un ejemplo puede ser la existencia de cubiertos en un restaurante.
- **Secundarias:** Aportan un plus de satisfacción al cliente. **Conocidas pero no siempre especificadas**, tienen un alto componente subjetivo.

Las **expectativas latentes** son aquellas “**ocultas**” **para el propio cliente**. Generalmente no se esperan y su satisfacción sorprende favorablemente al cliente. Es el caso de una Agencia de Viajes que ofrece el cuidado de plantas o de animales domésticos al contratarle un viaje de vacaciones. Hacer aflorar expectativas latentes es propio de Organizaciones excelentes.

Vemos que las **expectativas** no siempre (en realidad, casi nunca) consisten en unas especificaciones claras y concretas de los clientes, sino que, en muchas ocasiones (en realidad, casi siempre), se tratará de **deseos o necesidades expresadas de forma muy genérica e imprecisa o sencillamente no expresadas** por ser necesidades ocultas (latentes) de cuya existencia ni el propio cliente es consciente. Por ello, aunque la consulta directa al cliente mediante encuestas u otras técnicas que veremos a continuación sea una acción fundamental para la determinación de sus expectativas, no debe ser la única vía de acceso para obtener esta información. De hecho, en el mejor de los casos, sólo las expectativas manifiestas pueden detectarse a través de una encuesta. Las expectativas latentes están más relacionadas con la utilización de nuevas tecnologías y con valores en alza en la sociedad u otro tipo de fuente externa.

3.1.3. LAS FUENTES DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

Desde luego, como hemos indicado anteriormente, aunque **el cliente es la fuente fundamental para obtener las expectativas**, existen otras fuentes para obtener la información requerida sobre las expectativas de los clientes. Otras fuentes de expectativas, además del cliente, son:

- **Otras Organizaciones**

La comparación con otras Organizaciones y, en particular, con los líderes del sector, es una fuente importante de conocimiento de las expectativas de los clientes. También pueden ser de utilidad los estudios de mercado o las encuestas genéricas del sector.

- **La propia Organización**

Las Unidades Organizativas que tienen algún tipo de relación con los clientes y, en particular, los empleados que tratan directamente con ellos son, en muchas ocasiones, quienes mejor conocen los deseos, necesidades y expectativas de los clientes.

- **El entorno**

El cliente exigirá a una Organización que incorpore en su oferta de servicios o productos lo que considera que es un nivel normal de prestaciones que la tecnología o el “saber hacer” actual es capaz de ofrecer. Para esto es útil la técnica del “benchmarking”. Elementos del entorno que puede ser conveniente analizar son:

- Legislación y normativa vigente.
- Niveles tecnológicos.
- Niveles económicos (precios).
- Valores en alza en la sociedad (ecología, aspectos sociales, etc.).

3.1.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

Un método ideal para conocer las necesidades y expectativas de los clientes sería el del tendero: el propietario que atiende personalmente a todos sus clientes y tiene toda la información a diario sobre sus necesidades y expectativas. Desgraciadamente, este método sólo se puede emplear en pequeños negocios familiares.

Aunque aquí y en el apartado siguiente, se hace un análisis de los métodos y las técnicas utilizadas para conocer las expectativas y necesidades de los clientes, en muchas ocasiones lo que se desea conocer es tanto éstas expectativas y necesidades, como el grado de satisfacción de los clientes con un servicio o producto determinado. En ambos casos se pueden utilizar métodos y técnicas similares y, de hecho, en muchas ocasiones se hace simultáneamente.

Entre los **métodos de investigación de las expectativas** de los clientes, podemos citar:

a) Relación Entidad-Cliente

En este caso, la Organización pregunta directamente al cliente sobre sus necesidades y expectativas. Existen diversos métodos:

- **Encuestas:** Se hacen a los clientes una serie de preguntas. Pueden ser:
 - Periódicas: Realizadas con una frecuencia dada, cubren globalmente los temas básicos.

- No periódicas: Entre estas, las más utilizadas son las realizadas después de una transacción con el cliente. En este caso se realizan sondeos entre los clientes a los que se les acaba de entregar un servicio o un producto para conocer su grado de satisfacción con el mismo y, por tanto, conocer si sus expectativas eran distintas.
- **Reuniones** con los clientes, individualmente o en grupo, normalmente limitado a los clientes más importantes de una Organización. Aunque existe una dificultad de medición, puesto que no existen estándares de medición en una conversación no estructurada o sin formulario, pueden ser muy adecuadas para temas complejos.
- **Paneles de clientes**: Es un tipo especial de encuesta en la que se toma una muestra representativa de la base de clientes, la cual se mantiene constante a lo largo del tiempo y a los cuales se les encuesta de forma periódica para establecer sus expectativas y, sobre todo, ver como evolucionan éstas con el tiempo.

b) Relación Cliente-Entidad

El cliente da información a la Organización sobre su satisfacción (o su insatisfacción). Entre éstas podemos considerar:

- **Gestión de Quejas/Reclamaciones**: Sólo 4 de cada 100 clientes insatisfechos presentan una reclamación, pero los 96 que no lo hacen comunican su insatisfacción a otras diez personas. Por tanto, contemplar las reclamaciones como un único método para conocer las expectativas es claramente insuficiente, pero de las reclamaciones se pueden obtener expectativas directas de los clientes, además de identificar problemas de prestación del servicio.
- **Cartas de clientes**

c) Entornos del Sector

Como hemos dicho, los clientes esperan niveles de servicio similares a los que encuentran en el sector (o en otros sectores similares). Esto nos permite captar información de las expectativas de los clientes utilizando como fuentes básicas:

- Conocimientos del servicio/producto de otras Organizaciones del sector.
- Asistencia a reuniones o congresos específicos del sector.
- Publicaciones técnicas especializadas.
- Etc...

d) Relaciones internas en la Entidad

Existe información dentro de la propia Organización que puede proporcionar datos muy valiosos sobre las expectativas de los clientes, aunque puede haber un peligro de sesgo en la interpretación de la misma, por lo que conviene no sobrevalorarla. Podemos considerar:

- **Encuestas a los empleados:** Los empleados en contacto directo con los clientes son los que mejor conocen lo que éstos demandan y es a quienes los clientes expresan lo que esperan recibir y su frustración ante deficiencias en los servicios o los productos que reciben. Un proceso de consulta a los empleados abierto y transparente mediante encuestas (o reuniones), puede dar lugar a sugerencias muy valiosas.
- **Cliente anónimo:** Se llama así la simulación realizada con una persona de la propia Organización como si fuera un cliente, sin que el empleado que proporciona el servicio sepa que se trata de una simulación.
- **Indicadores objetivos:** Medidas cuantificadas que indican el nivel de cumplimiento de los objetivos planificados. Hay que tener en cuenta que se pueden estar cumpliendo los objetivos propuestos y el cliente estar insatisfecho porque han cambiado sus expectativas.

e) Estudios globales de las expectativas de los clientes

Supone recoger información utilizando varios métodos de los anteriormente especificados. Constituyen la base para estudios que ofrecen una visión dinámica de las expectativas (se pueden utilizar también para estudiar las percepciones) de los clientes.

También es necesario señalar que las expectativas identificadas **deben ser validadas** por equipos interfuncionales de la Organización, para recoger aquellas que son más importantes utilizando criterios tales como viabilidad, coste económico, beneficios para el cliente, beneficios para la Organización, plazo de ejecución, impacto en la sociedad, etc..

Tampoco hay que olvidar que en el caso de la Administración Pública, los ciudadanos son, a su vez, los clientes que reciben los servicios y los que financian estos servicios pagando los impuestos y las tasas o precios públicos establecidos. Los servicios de la Administración se crean para responder a un objetivo de la política pública. En consecuencia, los servicios de la Administración conciernen a todos los ciudadanos como usuarios directos, indirectos y/o contribuyentes.

En ocasiones, en la Administración donde el ciudadano no paga directamente por los servicios que recibe y no tiene una información exacta del coste de los mismos, **pueden existir expectativas** en los ciudadanos que son **poco (o nada) realistas** y preferir modos de prestación que no son compatibles con lo que la Administración puede ofrecer (inviabiles

técnica o legalmente, de coste económico inasumible, con impacto negativo en la sociedad, que exceden la capacidad de la Administración o sus competencias, etc.). Esto hace preciso **convencer al ciudadano de la necesidad de cambiar sus expectativas**, lo que puede ser particularmente difícil.

Los ciudadanos, en tanto que contribuyentes que se preocupan por los costes, no pueden modificar sus expectativas si no saben el **coste de los servicios**. Si se toma el hábito de comunicar información sobre el coste de los servicios que se proporcionan, los usuarios estarán al corriente del mismo y los ciudadanos en general, lo que se hace con el dinero de sus impuestos. La comunicación de la información sobre el coste de los servicios permite mostrar que la Administración es abierta y transparente, y puede contribuir a modificar las expectativas de los usuarios para que acepten más fácilmente los cambios realizados en la prestación de los servicios e incluso, en algunos casos, modificar la utilización que ellos hacen de los mismos.

Los costes publicados deben dar una idea razonable de lo que cuesta la prestación de un servicio (o un grupo de servicios más o menos homogéneo), contemplando tanto los costes directos como los indirectos y deben hacer referencia a servicios que los usuarios puedan percibir.

3.1.5. TÉCNICAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES

Junto con los métodos analizados en el apartado anterior, se utilizan una serie de técnicas para identificar las expectativas de los clientes, entre las que podemos citar:

A. TÉCNICAS DE TIPO CUANTITATIVO

A.1. Encuestas con cuestionario estructurado

Son las encuestas que observan en extensión reuniendo poca información de muchos casos. El material se reúne a partir de una muestra por medio de cuestionarios estructurados y generan datos que pueden ser fácilmente extrapolados a la población general. Normalmente se realizan dos tareas:

1. Estimar el número de clientes que sostiene cada expectativa.
2. Determinar a continuación la importancia de cada expectativa. Para esto existen dos procedimientos:
 - **Directo:** Preguntando directamente al cliente por la importancia que tiene para él una determinada expectativa.
 - **Indirecto:** Obteniendo el valor indirectamente por asociación de la expectativa con un juicio global de calidad (satisfacción general, índice de fiabilidad, etc.).

Las encuestas se pueden realizar de varias formas:

- **Formularios de conformidad:** Se entrega al cliente un cuestionario en el momento en que se le presta el servicio para que lo rellene y lo entregue. La tasa de retorno suele ser muy baja.
- **Encuestas por correo:** El formulario se hace llegar por correo a las personas seleccionadas para que lo rellenen y lo envíen. También se puede recoger el cuestionario en el domicilio y/o hacer llamadas telefónicas que sirvan de recordatorio. Útiles con una gran cantidad de clientes con pluralidad de características. Es una técnica barata, pero puede dar lugar a interpretaciones dispares de unos clientes a otros ante las mismas preguntas.
- **Encuestas por teléfono:** Muy útiles en encuestas con muestras reducidas con gran dispersión geográfica. Se establece una relación más personal que permite explicar mejor ciertas preguntas y entender mejor las respuestas, repreguntar, etc...
- **Encuestas en la Web:** El problema es que no se produce una selección previa de la muestra.
- **Entrevistas personales:** Es la encuesta por excelencia y el procedimiento más completo, pero también el más caro. Se requiere personal con experiencia y sólo se utiliza con muestras de clientes muy pequeñas. Tienen su máxima utilidad en las pre-encuestas o en encuestas muy complejas.

A.2. Encuentros periódicos con los clientes

Más que una técnica de medición, es un cuadro de impresiones donde se recogen las sugerencias de los clientes.

A.3. Estudios de impacto

Se utilizan, sobre todo, para valorar el efecto de una política o un programa en la satisfacción de unas expectativas.

A.4. Estudios sobre archivos y estadísticas

Información sobre indicadores indirectos: indicadores de consumos, reclamaciones, etc... Miden muy bien las tendencias, pero ofrecen poca orientación sobre las expectativas de los clientes.

B. TÉCNICAS DE TIPO CUALITATIVO

Son ideales para obtener una visión cualitativa de las expectativas, pero no aportan información cuantitativa sobre las dimensiones de las mismas, es decir, definen las expectativas que la sociedad sostiene, pero no dicen cuántas personas las sostienen. Estas técnicas observan en intensidad, reuniendo mucha información de pocos casos. Con estas técnicas se pueden inducir las reglas generales que utilizan los clientes para evaluar la calidad de los servicios o de los productos. Entre las técnicas utilizadas podemos destacar:

B.1. Entrevistas en profundidad

Muy adecuadas para explorar exhaustivamente las expectativas de los clientes en servicios o productos con un nivel de complejidad importante.

B.2. Grupos de discusión

Reunión de un grupo de personas con criterios definidos para suscitar un debate. Adecuados para servicios de masas en los que se propicia el intercambio de opiniones y experiencias.

B.3. Grupos de diagnóstico

Se emplean con grupos de empleados de la Organización que están en contacto con los clientes.

B.4. Buzón de sugerencias

Dispuestos en lugares de acceso público para que los clientes hagan sugerencias. Aunque carecen de grado de representatividad en la composición de la muestra, pueden resultar muy útiles como fuente de información.

B.5. Trade-off

Se puede utilizar para explorar el grado de conocimiento del servicio o producto y de sus características por los clientes (test de concepto y test de producto).

B.6. Otras técnicas secundarias

Como pueden ser el estudio de cartas y sugerencias de clientes o del personal en contacto con los clientes, estudio de quejas y reclamaciones y de cualquier material que recoja opiniones o demandas de los clientes de forma libre no estructurada.

Las técnicas vistas hasta ahora son adecuadas para identificar expectativas actuales de los clientes. Las **técnicas de anticipación de expectativas futuras** son un poco distintas a las anteriores. En este caso se trata tanto de observar la variación natural de las expectativas de los clientes, como de observar la realidad condicionada por la aparición de un nuevo servicio o producto. Las técnicas que se utilizan en estos casos son:

- **Panel de clientes:** Como ya hemos visto, es un procedimiento de observación sobre la misma muestra de clientes para registrar en el tiempo la variación de sus expectativas. Hay que tener en cuenta que la observación repetida sobre las mismas personas, provoca un efecto de sensibilización que las diferencia de la población general, perdiendo representatividad.
- **Análisis de necesidades y valores:** La expectativa surge de la combinación de necesidades y valores del cliente. Permite representar en el laboratorio el proceso de aparición de las expectativas que van apareciendo.
- **Análisis de la oferta de las otras Organizaciones del sector.**
- **Grupos creativos de trabajo con personal de la propia Organización:** El personal de la Organización realiza la investigación y el análisis del cliente.

3.1.6. EL PROCESO DE CONSULTA A LOS CLIENTES

Las consultas a los clientes para determinar sus necesidades y expectativas se deben convertir en la manera habitual de gestionar, en un elemento imprescindible del proceso decisional y para poner en marcha nuevas iniciativas.

En muchas ocasiones, la consulta a los clientes estará también ligada a la medida de la satisfacción con los servicios que reciben: se trata de conocer lo que los clientes esperan recibir de la Organización o lo que ellos tienen necesidad que les entregue y, por otra parte, los servicios que ellos estiman, de hecho, haber recibido.

En la consulta hay que tener en cuenta no sólo las preguntas a efectuar, sino también las limitaciones de tiempo y de recursos existentes.

De forma general, hay una serie de actividades que hay que desarrollar para realizar una consulta:

- **Identificación de los servicios y de los clientes**
Se deben determinar los servicios que comprenderá la consulta, así como los clientes internos o externos de cada uno de los servicios.
- **PRE-consulta**
Antes de la realización de la consulta hay que determinar:

- Las necesidades de información.
- Las preguntas y los objetivos perseguidos.
- Los participantes, determinando la muestra representativa de los clientes.
- Los recursos y el tiempo disponibles para la realización de la consulta.

Asimismo, la pre-consulta puede contemplar:

- Un pre-sondeo con los clientes para determinar mejor las necesidades de información y las preguntas a realizar.
- Un análisis de la información existente.
- Constitución de grupos de discusión compuestos por empleados en contacto directo con los clientes.
- Obtener el compromiso de todas las partes implicadas en la consulta.

- **Determinación de los métodos y las técnicas de medida a utilizar**

En función de los objetivos, las necesidades de información, los participantes y los recursos disponibles se deben elegir uno o varios métodos y técnicas de las anteriormente especificadas.

- **Análisis de los resultados**

Comprende las actividades de:

- Realización de la consulta.
- Recogida de datos.
- Análisis de la información obtenida.
- Realización de un informe con las conclusiones obtenidas.

- **Elaboración de un plan de mejora basado en los resultados de las consultas**

El plan puede contemplar:

- Establecimiento de nuevos servicios o modificación, reducción o eliminación de servicios existentes.
- Elaboración, reajuste o modificación de las normas del servicio.
- Atribución de responsabilidades para la puesta en marcha del plan.
- Seguimiento de la eficacia de las mejoras obtenidas.

- **Comunicación de los resultados**

Los resultados obtenidos deben comunicarse a los directivos de la Organización, y a los empleados y clientes de la misma.

3.1.7. LAS ENCUESTAS

Aunque, como hemos dicho, la **encuesta** no es la única herramienta disponible para conocer las necesidades y expectativas de los clientes, si que la podemos considerar como **la más característica y utilizada** de las técnicas disponibles. Por ello vamos a ver algunas cuestiones a tener en cuenta en la realización de encuestas.

En algunas ocasiones es necesario realizar una **pre-encuesta** que nos permita **establecer los temas principales** a consultar. Los cuestionarios de las encuestas tienden a seguir la organización por departamentos de la Entidad sin tener en cuenta cómo ven los clientes a la Entidad. Esto se puede evitar realizando un pre-encuesta.

Al comienzo del cuestionario debe haber una parte informativa de **cómo ha de cumplimentarse** (cuando la encuesta es por correo) o guías para el operador (cuando la encuesta es por entrevista personal o por teléfono). También debe contener **datos de identificación** que pueden servir para agrupar y obtener resultados estadísticos.

Hay que asegurarse que todos **los clientes** de los que se quiere una respuesta **entienden las preguntas** y no sólo los iniciados en el tema.

Conviene que cada apartado del cuestionario vaya precedido de una pregunta general. Así, en futuros cuestionarios siempre se puede incluir esa pregunta y verificar de esta forma el progreso histórico, aunque otras subpreguntas ya no existan o sean nuevas. Además, permite comprobar la importancia o relevancia relativa de cada subtema (método de los "clusters"). Tendremos, por tanto, una **estructura en árbol** en la que cada tema vaya encabezado por una pregunta general. **Estos temas deben ser los atributos generales de la calidad que establece el modelo SERVQUAL**, que veremos en el apartado siguiente.

Siempre que sea posible, se deben **mantener las preguntas** a lo largo del tiempo para facilitar las comparaciones históricas.

La **pregunta general sobre la expectativa del cliente respecto a un servicio** debe ir al principio del cuestionario, ya que antes de leer el cuestionario hay una sensación de expectativa determinada que debe ser la predominante. Después de leer el cuestionario, estas expectativas pueden tener un sesgo según los temas y la insistencia en cada uno que tenga el cuestionario.

El **número total de preguntas** depende de la complejidad de los servicios o los productos, pero, de cualquier forma, nunca debe sobrepasar las 70-80 preguntas si la encuesta es por correo o las 100 si es por teléfono.

Es necesario incluir preguntas que nos permitan determinar la **importancia relativa de cada tema**. En general, los clientes tienden a sentirse confusos con estas preguntas y suelen confundir el estar insatisfecho respecto a un tema, con la importancia que tiene ese tema en cuestión. Tiende a destacarse aquello en lo que el cliente tiene más expectativas o que está más insatisfecho, sobre todo si la pregunta se hace al final del cuestionario. Si se pregunta al principio cuáles son los temas más importantes y en qué orden, puede ser difícil de contestar. Por estos motivos, en lugar de preguntar de forma directa al cliente sobre la importancia relativa que para él tiene cada tema, a veces se asigna la importancia de cada tema con otras técnicas:

- **Reuniones previas a la encuesta:** Entrevistas personales con clientes representativos que nos digan lo que les parece más importante.
- **Análisis estadístico de los Factores (Análisis Factorial y de Regresiones):** El análisis de regresiones busca qué factores o temas influyen más en las expectativas generales de grandes poblaciones.
- **Simulaciones estructuradas (“Clusters”):** Se realiza desde la experiencia una simulación de valores de ponderación, estructurando los temas en forma de árbol de los más generales a los más concretos, que se ajustan con los resultados de las mediciones.

Unas posibles escalas de las respuestas muy utilizadas, son:

1. **Escala de cinco niveles:** Es sencilla de entender y muy utilizada. Los niveles son:
 - Totalmente de acuerdo con la pregunta.
 - De acuerdo con la pregunta.
 - Neutro.
 - En desacuerdo con la pregunta.
 - Totalmente en desacuerdo con la pregunta.

También se pueden incluir una o varias respuesta de “No sabe”/“No contesta”/“No aplicable”.

2. **Escala de diez niveles:** Equivalente a las notas escolares, se emplea por resultar más familiar en algunos sectores, pero hay que tener en cuenta que la distancia psicológica entre el 4 (suspenso escolar) y el 5 (aprobado escolar) es mayor que entre cualquiera de los otros niveles.

Es necesario asegurarse de la fiabilidad de la **muestra**, así como de su adecuada proporcionalidad.

Es recomendable no repetir una encuesta sobre un servicio hasta que se constate o se presuma que ha habido cambios en las expectativas de los clientes.

Hay que tener en cuenta que hay una serie de **factores de sesgo** en la realización de encuestas que conviene evitar. Algunos de ellos son:

- No preguntar directamente a los clientes.
- Cambiar el sistema de medición: por ejemplo por correo se obtienen menos respuestas de aquellos que tienen opinión neutra o están satisfechos que si la encuesta se realiza por teléfono.
- Cambiar la época de medición.
- Cambiar la frecuencia de las encuestas: encuestas frecuentes pueden crear cansancio haciendo tender a la baja los resultados.
- Medición nominada en lugar de anónima.
- Muestras no homogéneas.

3.1.8. ATRIBUTOS GENERALES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO: EL MODELO SERVQUAL

Los clientes, además de formarse una opinión global sobre el servicio recibido, son capaces de juzgar sobre sus “elementos” o **atributos generales**, aunque a veces les sea difícil explicitarlo adecuadamente.

Los **atributos de calidad** son los “componentes” del servicio recibido que el cliente valora de forma especial y puede percibir con claridad por separado.

No todos los componentes de un servicio tienen la misma relevancia, ni son valorados igual por los clientes. Se debe investigar el diferente **grado de importancia** que los clientes asignan a la satisfacción (o insatisfacción) de cada uno de ellos. Por este motivo, la primera actuación consiste en **identificar los atributos de calidad bajo la óptica del usuario, investigando, además, el peso que a cada uno le asigna.**

Algunas características de los atributos de calidad son:

- Son **diferentes** para cada entorno, si bien existen unos criterios generales aplicables a todos los servicios.
- **Varían** con el tiempo.
- Existen unos **atributos “higiénicos”** ligados a expectativas “manifiestas primarias” que el usuario no suele mencionar pues su existencia se da por supuesta y que sólo se menciona en el caso de que no existan (existencia de una mesa o vajilla en un restaurante, por ejemplo). Los atributos “higiénicos”

se requieren en un nivel determinado, por encima del cual no conducen a ninguna diferenciación y no aportan valor añadido percibido.

- El usuario formula los criterios de **forma genérica** y en los términos que él es capaz de percibir, por lo que son escasamente operativos para el suministro del servicio o del producto, siendo necesaria una “traducción” o “despliegue” para convertirlos en funciones del producto o características del servicio.
- Un servicio diseñado como genérico, destinado a todo tipo de usuarios, probablemente no conseguirá satisfacer a ninguno. Para evitarlo, y con la información sobre los atributos de calidad, es posible segmentar los clientes de acuerdo con la homogeneidad de lo que aprecian, para así poder diseñar productos o servicios adaptados a cada colectivo.

Para diseñar adecuadamente las características de un servicio, es necesario preguntar a los clientes sobre sus necesidades y expectativas respecto al mismo. Como hemos visto, esto se puede preguntar a los clientes por medio de **Encuestas**. Los clientes, cuando expresan sus necesidades o expectativas respecto a los servicios o productos que “consumen”, hacen referencia a **atributos generales** de los mismos: “Me gustaría un coche rápido, seguro, cómodo y que tenga pocas averías”, por ejemplo.

Aunque, como hemos dicho, los **atributos específicos** pueden variar de un servicio a otro, las grandes dimensiones de la calidad de servicio que recogen diez **atributos generales** utilizados por los usuarios para juzgar la calidad del servicio (modelo SERVQUAL) son, por orden de importancia, las siguientes:

- **Fiabilidad:** *Habilidad para realizar el servicio acordado de forma fiable y cuidadosa: acierto y precisión; ausencia de errores.*

Este atributo se basa en la percepción del usuario sobre la capacidad de realizar el servicio acordado en la forma y plazos establecidos. La fiabilidad representa la capacidad organizativa y de recursos para prestar el servicio de forma eficiente y sin fallos que lo impidan o perjudiquen. Para satisfacer este criterio son necesarios procesos experimentados y personal cualificado para ejecutarlos. Cuando la fiabilidad es baja, existen riesgos graves de pérdida de confianza de los clientes (incluso la pérdida del cliente) y elevados costes de reparación (los llamados costes de la “no calidad”).

- **Capacidad de respuesta:** *Disposición para proporcionar un servicio rápido: rapidez, puntualidad, oportunidad.*

No basta con tener medios para prestar un servicio, sino que tiene que ser posible prestarlo cuando lo demanda el usuario. El servicio diferido no puede plantearse en gran parte de las actividades económicas y sociales de hoy en día. La capacidad de respuesta responde a la inmediatez en hacerse cargo de la demanda y en la rapidez y/o puntualidad de su solución.

- **Seguridad:** *Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.*

El usuario de un servicio precisa de una confianza en la percepción del servicio, que le inspire la tranquilidad de estar haciendo lo adecuado con la Organización o Unidad Organizativa adecuada. La profesionalidad del personal de contacto con el usuario es una fuente de confianza, demostrando una habilidad y destreza en el desarrollo del servicio acordado. Para potenciar este atributo de calidad, se debe eliminar cualquier sombra de duda sobre el proceso y sus resultados.

Esta dimensión agrupa los siguientes criterios:

- **Profesionalidad:** O competencia técnica. Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.
 - **Cortesía:** Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto con el cliente.
 - **Credibilidad:** Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se proporciona.
 - **Seguridad:** Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.
- **Empatía:** *Atención individualizada que se ofrece a los clientes.*

Un servicio es, en definitiva, una relación entre personas y la calidad se basa no solo en la cortesía profesional, sino en entender y resolver las necesidades por las que el cliente “consume” determinado servicio. En este sentido, es necesario mantener informados al usuario de un servicio a lo largo de todo el proceso con información relevante para el mismo.

Esta dimensión agrupa los siguientes criterios:

- **Accesibilidad:** Servicio accesible y fácil de contactar.
 - **Comunicación:** Mantener a los clientes informados utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharles y capacidad para explicar lo sucedido.
 - **Comprensión del cliente:** Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades.
- **Elementos tangibles:** *Aspecto de las instalaciones físicas, equipos, personal y material que interviene o utilizado en la prestación del servicio.*

Son la parte visible del servicio y del proceso correspondiente y lo conforman la apariencia de las instalaciones físicas, los equipos, el personal, la documentación y otros materiales de comunicación. Pueden ser determinantes en la imagen percibida por el usuario del servicio y en la generación de contradicciones entre las expectativas producidas por la comunicación al usuario del servicio prometido, con la realidad del mismo por parte del usuario.

Estos son los criterios o atributos que utilizan los usuarios para evaluar la calidad de los servicios. Además los usuarios conceden mayor importancia a unos criterios que a otros. De acuerdo con la metodología SERVQUAL, la **importancia relativa** que los usuarios conceden a estos criterios, en una escala de 100, es:

- Fiabilidad 32%
- Capacidad de respuesta 22%
- Seguridad 19%
- Empatía 16%
- Elementos tangibles 11%

Vemos que la preocupación número uno de los usuarios se refiere a la fiabilidad y el que menos importancia tiene para los usuarios son los elementos tangibles (aunque éste puede ser un aspecto importante para los potenciales clientes).

Los clientes envían a los proveedores de servicios un mensaje claro: ofrecer una apariencia pulcra y organizada, responder con eficacia, mostrarse seguros, empáticos y, sobre todo, fiables, **hacer siempre lo que dice que va a hacer**.

Además de estos diez **atributos generales** de calidad no hay que olvidar un aspecto primordial: **importancia del servicio o el producto para el cliente**.

El **Modelo SERVQUAL** puede proporcionar un soporte metodológico adecuado tanto para la conocer las **necesidades y expectativas** de los clientes respecto a un servicio, como para evaluar la **percepción** de los clientes sobre la prestación del mismo. Es un instrumento con un alto nivel de fiabilidad y validez.

El modelo SERVQUAL nos proporciona la guía a seguir para identificar las necesidades y expectativas de los clientes. Cualquiera que sea el método y la técnica utilizada, es preciso utilizar los diez **atributos generales de la calidad del servicio del Modelo SERVQUAL**, para conocer exactamente las expectativas que tienen los clientes y la importancia relativa que conceden a cada uno de estos criterios en el servicio determinado de que se trate. Asimismo (aunque no es tema de este apartado), también se puede utilizar el modelo SERVQUAL para conocer la percepción que tiene el cliente respecto a un servicio entregado.

El propio modelo SERVQUAL ofrece una herramienta en forma de encuesta para obtener las expectativas, las percepciones y la evaluación de los clientes respecto a la importancia relativa de los cinco criterios generales que contempla. Para evaluar la calidad de un servicio con SERVQUAL, es necesario calcular la diferencia

Puntuación calidad SERVQUAL = Puntuación Percepciones – Puntuación Expectativas
--

de acuerdo con el método que el propio modelo propone.

El procedimiento de encuestas a los clientes y otros métodos especificados anteriormente, pueden ser caros y, en ocasiones, complicados o imposibles de realizar (o no convenientes). En estos casos **se pueden tomar como valores de la importancia de cada criterio en el servicio considerado los valores que, en términos generales, establece el modelo SERVQUAL** para, a partir de estos datos, obtener las características funcionales o prestaciones del servicio como veremos en el apartado siguiente.

3.2. OBTENCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES Y TÉCNICAS DEL SERVICIO

Una vez que conocemos los atributos de calidad tal y como los formula el usuario y la importancia relativa que concede a cada uno de ellos, bien mediante la técnica de encuestas o bien mediante lo establecido en el modelo SERVQUAL, - es decir, en cualquier caso expresados de forma muy genérica -, tenemos que **hacerlos operativos** traduciéndolos a aspectos concretos que definirán las **características** del servicio (o del producto) a entregar.

Las expectativas de los clientes tienen una serie de características (ambigüedad, generalidad, intangibilidad, etc.) que **dificultan su incorporación de forma directa** en la gestión de una Organización. La comprensión de las expectativas de los clientes constituye un primer paso en la realización de un servicio de alta calidad. Ahora bien, una vez que se comprende con exactitud lo que esperan los clientes hay que afrontar un segundo reto, tan importante como el anterior: utilizar esos conocimientos para establecer las **características, normas o estándares de calidad de los servicios (o productos) que se entregan**.

Es posible que, aunque se conozcan las expectativas de los clientes, no se esté en disposición (o no se sea capaz) de establecer un sistema que iguale o sobrepase las expectativas de los clientes por una variedad de factores (limitaciones de recursos, orientación al logro de objetivos a corto plazo, condiciones del entorno, etc.).

También hay que tener en cuenta que todas las expectativas de los clientes esconden deseos y necesidades, pero no todas tienen la misma importancia para el cliente, por lo que **no todas tienen el mismo peso ni la misma prioridad de implantación**.

La norma ISO 9004-2:1991 - “Gestión de calidad y elementos del sistema de la calidad. Parte 2: Guía para los servicios”, define la calidad como el **“conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su actitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas”**, que, a su vez, toma la definición dada por la norma ISO 8402:1986 - “Calidad. Vocabulario”.

Se trata de traducir las expectativas de los clientes en propiedades o características del servicio o del producto. **Cada característica que se incorpore al servicio o al producto debe estar destinada a satisfacer uno o varios atributos de calidad.**

Por ejemplo, para el atributo de calidad “Coche rápido” (Capacidad de respuesta), las características definidas pueden ser “Velocidad máxima alcanzada” y “Aceleración” y para el atributo de calidad “Que tenga pocas averías” (Fiabilidad), las características definidas pueden ser “Número de averías al año” y “Número de kilómetros sin averías”.

El proceso típico consiste en concebir, desarrollar y producir un servicio o un producto que responda tanto a las expectativas de los clientes, como a los objetivos de la Organización. En este proceso se debe realizar una traducción de las expectativas del cliente, en especificaciones del servicio o del producto e internas de la Organización y transmitirlas a las distintas funciones (o mejor dicho, a los distintos procesos y/o subprocesos) implicadas en la producción y entrega del servicio o del producto.

Para llevar a cabo este proceso de concepción y desarrollo de servicios y (sobre todo) de productos, se han desarrollado diversos métodos como el “Procedimiento del Ciclo de Vida de los Productos”, desarrollado por A.V. Feigenbaum en General Electric a principios de los años cincuenta, que identifica siete etapas en el ciclo de vida de un producto:

- **DEFINICIÓN**
 1. Definición de los objetivos: razón de ser del producto.
 2. Definición del producto: características del producto para responder a los objetivos.
- **REALIZACIÓN**
 3. Desarrollo del producto.
 4. Preparación de la publicidad y la comercialización.
 5. Inicio de la producción.
- **EXPLOTACIÓN**
 6. Entrega de los productos.
 7. Fin de la vida: finalización de la producción y la comercialización del producto.

La experiencia ha demostrado que el método del “Procedimiento del Ciclo de Vida de los Productos” está lejos de garantizar la **conformidad del producto final** con los objetivos iniciales y, en particular, **con las expectativas del cliente** por diversos motivos (desprecio o ignorancia de las necesidades del cliente, deformación de la “voz del cliente” en el transcurso de la aplicación del método, ausencia de realismo, etc.).

3.2.1. DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD

Los productos y servicios desarrollados por una Organización, tienen que corresponder con exactitud a las expectativas de los clientes. Sin embargo, los esfuerzos realizados para escuchar y recoger las expectativas del cliente y los procedimientos y modos de funcionamiento internos de la Organización **no permiten una traducción fácil, sistemática y fiel de la información del cliente en especificaciones del servicio o del producto**. El QFD (Quality Function Deployment - Despliegue de la Función de Calidad) ha sido elaborado para responder a esta necesidad.

El **Despliegue de la Función de Calidad** es un proceso de planificación y gestión que, **partiendo de las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes, permite desarrollar productos o servicios de calidad con el objetivo de satisfacerles al mínimo coste**.

La metodología permite asegurar que los productos, servicios o procesos desarrollados están, desde el principio y siempre, centrados y **orientados hacia el cliente**.

El QFD es un método de origen japonés. La denominación empleada en EE.UU. de Quality Function Deployment es la traducción al inglés de los caracteres japoneses que parecen contener las tres nociones: Calidad, Función y Despliegue.

La primera aplicación de la metodología del QFD se remonta a finales de los años sesenta. La empresa Mitsubishi Heavy Industries fue la primera en formalizarla en 1972. Hacia 1984 se comenzó a aplicar en EE.UU. en Ford Motor Company, introduciéndose poco después en Europa.

El QFD permite el despliegue de las expectativas del cliente, es decir, de las funcionalidades esperadas del producto o servicio, a través de todas las funciones de la Organización. Permite, pues, **traducir las expectativas de los clientes en especificaciones y acciones internas**.

Así, por ejemplo la expectativa de “facilidad de contacto” (accesibilidad), se puede “desplegar” en varias características:

- Tiempo empleado en localizar el número de teléfono o la dirección postal.
- Capacidad de recepción de llamadas (Atención de la llamada a la primera).
- Número de veces que suena el teléfono antes de ser atendido.

- Disponibilidad de la persona adecuada.
- Fiabilidad de los mensajes transmitidos al destinatario en su ausencia.
- Etc.

El QFD tiene como objetivos:

- **La obtención de una calidad de diseño de productos o servicios excelente**, mediante la conversión de las necesidades y expectativas del cliente en características de calidad o “funciones de servicio” adecuadas, sin omisiones ni elementos superfluos.
- **El despliegue sistemático de dichas “funciones de servicio”**, mediante la búsqueda de unas funciones técnicas de los componentes del producto (o servicio) y del proceso correspondiente, que estén lo más correlacionadas posible con las necesidades del cliente.

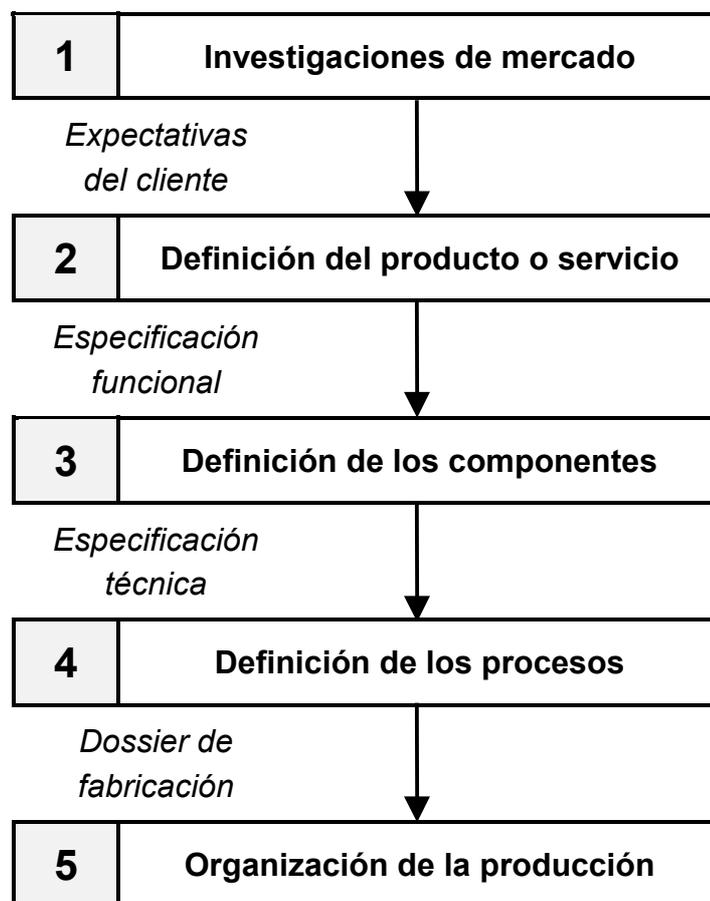
Así, **las expectativas del cliente** (“sin omisiones ni elementos superfluos”) **son las que permiten diseñar el producto o el servicio adecuado**. Deben constituir una referencia única y común para todos los que participan en el diseño, producción y entrega del servicio o del producto y hay que encontrar la manera de traducir correctamente el lenguaje del cliente en el lenguaje de los distintos participantes dentro de la Organización.

La aplicación completa de la metodología del QFD contempla cinco etapas:

1. **Obtención de las expectativas del cliente**: Etapa de recogida y análisis de la información para conocer las expectativas del cliente. Una expectativa puede ser “Recambio de larga duración” para una pluma recargable.
2. **Definición del producto o del servicio**: A partir de las expectativas del cliente y teniendo en cuenta la estrategia de la Organización, sus ambiciones y recursos (humanos, tecnológicos, financieros,...), decide cuál es el producto o el servicio a diseñar para dar respuesta a las expectativas detectadas en la etapa anterior. Se trata de la etapa de definición del producto o del servicio en términos de funcionalidades del mismo. Por ejemplo, a la expectativa de “Recambio de larga duración” le puede corresponder la funcionalidad “Capaz de escribir 40 páginas de formato A4”.
3. **Definición de componentes**: Traduce las funcionalidades detectadas en la etapa anterior en especificaciones técnicas. Por ejemplo la funcionalidad “Capaz de escribir 40 páginas de formato A4” se traduce en varias especificaciones técnicas tales como “Diámetro del cartucho = 4 mm.” y “Longitud del cartucho = 45 mm.”.

4. **Definición de los procesos:** Define los medios y métodos necesarios para la producción de los componentes especificados en la etapa anterior. En el ejemplo que estamos considerando la especificación técnica de “Diámetro de cartucho = 4 mm.” se describiría en términos de “Diámetro del molde”, “Temperatura y presión de la extrusión”, etc.

5. **Organización de la producción:** Se especifican las acciones necesarias para llevar a cabo la producción diseñada (los procesos) en la etapa anterior: formación del empleado, documentación del proceso, preparación de la tecnología necesaria, etc.



En apartados anteriores hemos estudiado la obtención de las necesidades y expectativas de los clientes y la forma de definir los procesos. Nos centraremos aquí en las etapas 2 y 3 de “**Definición del producto o servicio**” y “**Definición de los componentes**”. Conviene volver a insistir como vemos aquí de nuevo, que las actividades señaladas de “Identificación de servicios a entregar”, “Identificación, clasificación y descripción de procesos” y “Diseño de servicios” son actividades que se solapan y no tienen porqué realizarse en el mismo orden que el señalado en este documento.

A.- OBTENCIÓN DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE (ETAPA 1)

Para diseñar un producto o un servicio es necesaria una lista exhaustiva y explícita de las expectativas del cliente. En el apartado anterior vimos cómo se podían obtener dichas expectativas. Normalmente este tipo de información tiene dos dificultades principales:

- Su **falta de exhaustividad**.
- El **carácter cualitativo y “poco preciso”** de las expectativas tal y como las expresa el propio cliente.

Es tarea de la Organización completar y precisar dichas expectativas.

Para establecer una **lista exhaustiva de las expectativas**, hay que recoger aquellas expectativas que el cliente no ha pedido expresamente pero que es necesario (o aconsejable) garantizar, como pueden ser:

- Aquellas que el cliente espera encontrar implícitamente y sin pedir las (la seguridad, por ejemplo).
- Aquellas exigidas por las leyes, las normas y los reglamentos.
- Las novedades que el cliente no espera, pero que le agradarán. Estos “extras” tienen que ser realmente útiles para el cliente.
- Los puntos fuertes del servicio o del producto que lo distinguen de la oferta de la competencia o del sector.
- Aquellas necesarias para una futura ampliación de las funcionalidades del producto o del servicio.

La segunda dificultad es que el cliente suele expresar sus necesidades en términos cualitativos y vagos, **pero que siempre quieren decir algo**. Por ejemplo, “Quiero una aspiradora que haga poco ruido”. ¿Qué significa “poco ruido”? ¿70 decibelios?, ¿60 decibelios?, ¿40 decibelios?. O bien “Quiero un reloj bonito”. ¿Qué es un reloj “bonito”? ¿Los colores?, ¿la forma?, ¿el grosor de las cifras?. **Es tarea de la Organización captar qué es lo que el cliente quiere decir exactamente.**

Una vez obtenida la lista exhaustiva de las expectativas es necesario **jerarquizar** la lista de acuerdo con dos criterios:

- Importancia relativa que tiene cada expectativa para cada tipo de cliente.
- Importancia relativa que tiene cada tipo de cliente para la empresa.

Cuando nos enfrentamos a la **jerarquización de las expectativas**, se puede tener la tendencia a “desestimar” expectativas juzgadas “a priori” como poco razonables o considerar que el cliente no sabe lo que quiere. **Hay que mantener todas las expectativas detectadas** por absurdas que puedan parecer, pues se tratará de una necesidad insatisfecha que el cliente asimila con una carencia en el producto o servicio.

En este sentido hay que tener presente que:

- **El cliente nunca pide cosas “razonables”**: Solicita aquello que necesita para satisfacer una necesidad personal sin tener en cuenta si el suministrador está preparado para darle lo que necesita, el coste o las circunstancias coyunturales.
- **La voz del cliente nunca es “clara”**: A menudo, cuando el cliente expresa una expectativa no satisfecha, está influido por circunstancias ajenas a la insatisfacción en si, por lo que es preciso investigar lo que realmente necesita.

En la figura siguiente podemos ver cómo se puede realizar la jerarquización de la lista de las expectativas, teniendo en cuenta estos dos criterios.

EXPECTATIVAS		Expectativa 1	Expectativa 2	Expectativa 3	Expectativa 4	Expectativa 5
TIPO	PESO					
Tipo de cliente – 1	35	3	2	3	2	4
Tipo de cliente – 2	27	4	3	3	4	3
Tipo de cliente – 3	18	2	1	2	5	1
Tipo de cliente – 4	15	3	2	1	5	2
Tipo de cliente – 5	5	3	3	2	3	2
Peso de las expectativas	100	309	214	247	358	249

En cada caso, se da un valor de acuerdo con una escala de 5 niveles:

1 = despreciable

2 = poco importante

3 = importante

4 = muy importante

5 = imperativo

Para obtener el peso de cada expectativa, se multiplican los valores asignados a cada par “Tipo-de-Cliente/Expectativa” por el peso del “Tipo de Cliente” y se suman los resultados.

El resultado será una **lista exhaustiva y jerarquizada de todas las expectativas**. En el caso mostrado en el ejemplo anterior será

	<u>Peso</u>	<u>Peso Normalizado</u> <u>a 100</u>
1. Expectativa 4	358	100
2. Expectativa 1	309	86
3. Expectativa 5	249	70
4. Expectativa 3	247	69
5. Expectativa 2	214	60

En ocasiones también se tiene en cuenta la **importancia que tiene la expectativa para la Organización** (que no tiene porqué coincidir con la importancia que tiene para el cliente la satisfacción de dicha expectativa) y el **grado de “razonabilidad” que las expectativas de los clientes presentan**. También puede ser necesario analizar si la satisfacción de las expectativas se contempla a corto, medio o largo plazo. Así, se puede obtener para cada expectativa una matriz de la forma:

Expectativa “X”	A CORTO	A MEDIO	A LARGO
Importancia para el Cliente (0-10)			
Importancia para la Organización (0-10)			
Grado de “razonabilidad” (0-10)			
Peso asignado a la expectativa			

B.- DEFINICIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO (ETAPA 2)

Se trata de responder claramente a la pregunta ¿qué producto o qué servicio vamos a desarrollar?. Es fundamental satisfacer todas las expectativas del cliente, pero las posibilidades de la Organización no son ilimitadas. Esta etapa es **la más decisiva** para el éxito del servicio o producto a entregar al cliente.

B.1. LOS “QUÉS” Y LOS “CÓMOS”

El punto de partida de esta etapa es la lista jerarquizada de las expectativas del cliente elaborada en la etapa anterior. Esta lista de las expectativas del cliente se conoce con el nombre de los “QUÉS”: **son los “QUÉS” a los cuales hay que dar respuesta.**

Se trata de saber CÓMO realizar estos QUÉS. **Es necesario identificar, para cada uno de los QUÉS, el (o los) CÓMO correspondientes.** Por ejemplo los CÓMOS para la “disponibilidad” (el QUÉ) podrían ser “fiabilidad” y “mantenibilidad” y los CÓMOS para “documentación” (el QUÉ) podrían ser “la presentación”, “el formato”, “las ilustraciones” y “la claridad del texto”. **Vemos que los “QUÉS” se traducen en los “CÓMOS” más fáciles de analizar y controlar.**

QUÉ	CÓMO
Disponibilidad	Fiabilidad Mantenibilidad
Documentación	Presentación Formato Ilustraciones Claridad del texto

En la Tabla 1 puede verse un ejemplo de una lista de características (los CÓMO) que, sin ánimo de exhaustividad, pueden asociarse a cada uno de los atributos generales del modelo SERVQUAL (los QUÉS).

TABLA 1**FIABILIDAD**

- Utilidad del servicio/producto suministrado.
- Conveniencia.
- Valor recibido.
- Respuesta directa a la petición efectuada.
- Servicio a medida.
- Información suministrada uniforme y exacta de una vez a otra.
- Precisión de las respuestas.
- Prestar el servicio sin errores y "a la primera".
- Porcentaje de peticiones atendidas.
- Cumplimiento de especificaciones.
- Defectos, errores o índices de rechazos.
- Durabilidad.
- Facilidad de mantenimiento (o inexistencia).
- Entrega de totalidad del pedido.
- Calidad del empaquetado.
- Devoluciones.
- Soporte técnico.
- Cláusulas de garantía.
- Existencia de repuestos.
- Disponibilidad.
- Mantenimiento preventivo.
- Tiempo de reparación.
- Asistencia al usuario en los problemas.

CAPACIDAD DE RESPUESTA

- Horas de servicio.
- Rapidez.
- Puntualidad.
- Oportunidad.
- Tiempos de espera.
- Tiempos de respuesta.
- Tiempo de servicio.
- Tiempo de recogida de llamadas.
- Entrega dentro de plazos (legales o comprometidos).
- Disponibilidad de los productos.

TABLA 1 (Continuación)

SEGURIDAD
PROFESIONALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> - Competencia profesional. - Conocimiento del trabajo (servicio proporcionado/proceso). - Solución a los problemas que se plantean.
CORTESÍA
<ul style="list-style-type: none"> - Cortesía. - Obsequiosidad. - Respeto. - Acogedor/a. - Educación. - Amabilidad.
CREDIBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> - Apariencia profesional. - Equidad. - Transparencia. - Honestidad. - Imparcialidad. - Confianza.
SEGURIDAD
<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad. - Protección de la confidencialidad de la información obtenida. - Protección de la intimidad. - Trato justo. - Respeto de los derechos. - Respeto de la vida privada. - Forma de presentar quejas/reclamaciones.

TABLA 1 (Continuación)

EMPATÍA
ACCESIBILIDAD
<ul style="list-style-type: none"> - Acceso físico a las instalaciones. - Acceso por teléfono/fax/internet. - Señalización. - Inteligibilidad del lenguaje escrito y hablado. - Horario del servicio (disponibilidad). - Modo de prestación del servicio (en persona, por teléfono, por correo, por internet, etc.). - Número de personas dedicadas a la prestación del servicio. - Lugares donde se puede acceder al servicio. - Comunicación (líneas de autobuses, lugar céntrico, etc.). - Agrupación de la prestación de los servicios en un solo lugar (ventanilla única). - Eliminación de barreras físicas. - Idiomas utilizados.
COMUNICACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Claridad de la información. - Disponibilidad de información. - Utilización de un lenguaje claro y adaptado a cada usuario. - Calidad de la información. - Utilización de lenguas oficiales o más implantadas. - Leyes, reglamentos y normas que se aplican. - Identificación de la persona que proporciona el servicio. - Identificación del responsable del servicio. - Situación de la petición en todo momento. - Información sobre logística.
COMPRENSIÓN DEL USUARIO
<ul style="list-style-type: none"> - Empatía (mostrar interés por los problemas del cliente). - Claridad en los mensajes. - Flexibilidad. - Servicio a medida. - Comprensión de las necesidades particulares del cliente. - Capacidad de adaptación a situaciones diversas. - Ayuda a los usuarios. - Personalización del servicio. - Formación sobre el producto/servicio. - Condiciones de pago y financiación.

TABLA 1 (Continuación)**ELEMENTOS TANGIBLES**

- Apariencia de las instalaciones (locales, mobiliario, equipos, etc.).
- Comodidad del punto de servicio.
- Condiciones ambientales (limpieza, temperatura, iluminación, ruidos, etc.).
- Uso de la tecnología.
- Material utilizado.
- Apariencia física de los empleados.
- Oficinas diseñadas al efecto.
- Señalización.

Algunos de los CÓMO así **obtenidos pueden no ser operativos, controlables o fáciles de analizar**. En este caso hay que explicitarlos siguiendo el mismo procedimiento que con los QUÉS anteriores: es decir, los CÓMO obtenidos se puede considerar que son QUÉS que es necesario traducir en CÓMOS. Así la “mantenibilidad” se puede convertir en “documentación” y “formación”; y la “claridad del texto” traducir en “frases”, “abreviaturas”, “jerga”, “caracteres” y “fuentes”.

QUÉ	CÓMO (QUÉ)	CÓMO
Disponibilidad	Fiabilidad	
	Mantenibilidad	Documentación Formación
Documentación	Presentación	
	Formato	
	Ilustraciones	
	Claridad del texto	Frases Abreviaturas Jerga Caracteres Fuentes

Este proceso de traducción o **despliegue** ha de continuarse hasta **obtener para cada QUÉ inicial, uno o más CÓMOS operativos y manejables**. Éste es el sentido de la palabra **despliegue** en la denominación de la técnica del QFD.

Esto que parece sencillo, en realidad de complica pues:

- El número de QUÉS puede ser importante.
- El número de despliegues necesario puede ser elevado.
- Un QUÉ puede dar lugar a varios CÓMOS y, a su vez, un CÓMO dado puede dar respuesta a varios QUÉS, como reflejo de las interacciones y la interdependencia que siempre existe entre las diferentes partes de un sistema.

B.2. LAS MATRICES DE CORRELACIÓN

Para evitar las dificultades antes mencionadas y poder apreciar (hacer jugar) los pesos relativos de los QUÉS (las expectativas) que ya se han determinado en la Etapa 1, hay que pasar de la representación de los datos en una sola dimensión (listas) como hasta ahora, a la representación en dos dimensiones (matrices).

En estas matrices de correlación utilizadas en la metodología del QFD, las líneas corresponden a los QUÉS y las columnas a los CÓMOS.

En cada casilla **se representará el grado de correlación entre el QUÉ y el CÓMO correspondiente**, de acuerdo con los siguientes grados:

- **Correlación fuerte:** Representado por un círculo negro o con un valor numérico de 9 puntos.
- **Correlación media:** Representado por un círculo gris o con un valor numérico de 3 puntos.
- **Correlación débil:** Representado por un círculo blanco o con un valor numérico de 1 punto.

Si la casilla correspondiente está vacía indica la ausencia de correlación entre el QUÉ y el CÓMO.

La distinción del grado de correlación (fuerte, media o débil) **permite identificar los CÓMOS más importantes**, al jerarquizar los CÓMOS a partir de los pesos relativos de los QUÉS correspondientes como veremos en el apartado siguiente.

Completar una matriz de correlación no es fácil, sobre todo determinar el grado de correlación. Para determinar el grado de correlación se puede recurrir al conocimiento y experiencia de las personas, al trabajo en grupo y/o al diseño de experimentos.

Una vez completa la matriz hay que tener en cuenta que:

- Una **línea vacía** indica que la expectativa correspondiente (el QUÉ) no será satisfecha.
- Una **columna vacía** es una acción (característica del producto o servicio) que no corresponde a ninguna expectativa y es, por tanto, inútil.
- Una **línea repleta de símbolos** (o de valores numéricos) corresponde a una expectativa cuyos CÓMOS no están bien definidos.

Vemos que se trata de un medio extremadamente sencillo, exhaustivo y potente para comprobar que se tienen en cuenta, y correctamente, todas las expectativas del cliente y que, por otra parte, no se dedican esfuerzos y recursos a características que interesan muy poco o nada a los clientes.

Un caso particular se produce cuando todos los símbolos de correlación se encuentran situados en una diagonal de la matriz. En este caso a cada QUÉ le corresponde un CÓMO y sólo uno. Esto significa que entre los CÓMOS no existen interacciones ni dependencias. No hay que fiarse de una situación así, pues en realidad los sistemas son tan complejos que es muy raro encontrar este tipo de casos.

B.3. JERARQUIZACIÓN DE LOS CÓMOS

La finalidad de distinguir entre varios niveles de correlación y ponderarlos es **poder jerarquizar los CÓMOS de forma que no se pierda la jerarquización de las expectativas (los QUÉS)** que obtuvimos en la etapa anterior y que representan las prioridades del cliente.

En la figura vemos cómo se puede calcular la jerarquización de cada CÓMO: para cada CÓMO se multiplica el valor de correlación (1, 3 o 9) por el peso del QUÉ correspondiente, se suman todos los resultados y el resultado obtenido se divide por cien. Para el CÓMO n° 1 (Característica 1), el valor que se obtiene es 8 al aplicar el siguiente cálculo:

$$\frac{(75 \times 9) + (45 \times 3) + (39 \times 1)}{100} = 8,49$$

Para el CÓMO n° 2 (Característica 2), el valor que se obtiene es 13:

$$\frac{(100 \times 9) + (83 \times 3) + (39 \times 1) + (25 \times 3)}{100} = 12,63$$

De este modo, la lista de los CÓMOS refleja la lista jerarquizada de las expectativas del cliente (los QUÉS), por lo que **no hay distorsiones en la “voz del cliente”**.

Así podemos detectar los CÓMOS (las características del servicio o del producto) más importantes para satisfacer las expectativas del cliente y a los que habrá que dar prioridad (**características críticas del servicio o producto**).

B. 4. LA “CASA” DE LA CALIDAD

Los distintos CÓMOS **son elementos y/o subconjuntos de un mismo sistema**. Rara vez son independientes los unos de los otros y resulta interesante analizar las posibles relaciones que pueden existir entre ellos. Para ello se construye una matriz sobre los CÓMOS, llamada “techo”, de donde deriva del nombre de “casa” de la calidad. En este “techo” se indican el **sentido y grado de la correlación existente entre los distintos CÓMOS** de acuerdo con los siguientes símbolos:

- : Correlación positiva fuerte
- : Correlación positiva media
- # : Correlación negativa fuerte
- X : Correlación negativa media

La utilidad de este “techo” es que **permite identificar redundancias y conflictos**:

- La existencia de una **correlación positiva** entre dos CÓMOS puede querer significar **una redundancia**. Basta con llevar a cabo uno de los CÓMOS para que se cumplan ambos, por ejemplo, el peso y el volumen de un cuerpo están relacionados positivamente: cuando uno aumenta (o disminuye) el otro también aumenta (o disminuye). Esto puede obligar a considerar ambas características como un solo conjunto y buscar el punto óptimo a nivel de todo el sistema.
- La existencia de una **correlación negativa** entre dos CÓMOS puede querer significar **una incompatibilidad o una contradicción** entre dos características para las que habrá que buscar un compromiso. Por ejemplo, en una plancha, el planchado mejora al aumentar el peso de la plancha, pero el esfuerzo a realizar para planchar es mayor, por lo que habrá que buscar un compromiso.
- Al hacer este análisis se pueden detectar errores en las relaciones anteriormente establecidas entre los QUÉ y los CÓMOS.

Para terminar de definir el servicio o el producto es necesario especificar los CÓMOS, indicando, para cada uno de ellos el CUÁNTO necesario. **Los CUÁNTOS constituyen los objetivos**, en número siempre que sea posible, **hacia los que hay que tender**. Conviene darles la mayor precisión posible buscando una definición operativa.

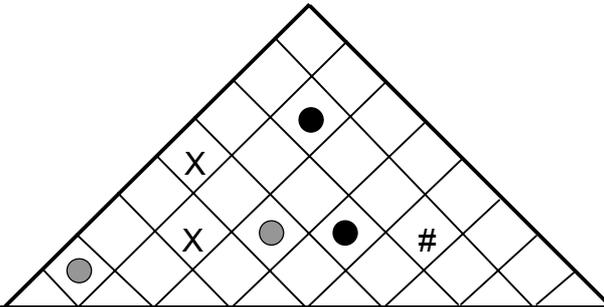
La elección de los CÓMOS a seguir, así como de los objetivos correspondientes (los CUÁNTOS) constituye un proceso iterativo con las informaciones que provienen del cliente y con las que provienen de las distintas funciones de la Organización.

Existen otras informaciones que pueden añadirse al cuadro de la figura. Se puede hacer una confrontación del servicio o del producto con otros servicios o productos de la competencia o del sector correspondiente, tanto en los QUÉS como en los CÚANTOS, lo que permite tomar conciencia de los puntos débiles del servicio o producto que hay que mejorar y de los puntos fuertes que hay que explotar.

También se pueden añadir las reclamaciones de los clientes que indican puntos prioritarios de mejora, los objetivos que se deben alcanzar en alguna característica y las dificultades técnicas o los riesgos de incumplimiento de cada una de las características.

Correlación

- positiva fuerte
- positiva media
- # negativa fuerte
- X negativa media



CÓMO			1	2	3	4	5	6	7	8
			Característica 1	Característica 2	Característica 3	Característica 4	Característica 5	Característica 6	Característica 7	Característica 8
QUÉ	1	Expectativa 1	100	●		●	○			●
	2	Expectativa 2	95			●		●		●
	3	Expectativa 3	83		●		○		●	
	4	Expectativa 4	75	●		●		●		○
	5	Expectativa 5	60				●		●	
	6	Expectativa 6	45	●		○		●	○	
	7	Expectativa 7	39	○	○	○	○	○		○
	8	Expectativa 8	25		●			●		○
PESO DE LOS CÓMOS			8	13	3	18	8	10	4	13
CUÁNTO										

- Correlación fuerte = 9 puntos
- Correlación media = 3 puntos
- Correlación débil = 1 punto

C.- DEFINICIÓN DE COMPONENTES (ETAPA 3)

Los CÓMOS de la segunda etapa pasan a ser los QUÉS de esta etapa y se vuelve a aplicar la traducción QUÉ-CÓMO-CUÁNTO igual que hicimos en la etapa anterior obteniendo de nuevo otra “casa” de la calidad. Vemos así una característica muy interesante de la metodología del QFD que es el **carácter repetitivo y sistemático de las operaciones**.

Así pasaríamos **de las características funcionales** obtenidas en la Etapa 2 (CÓMOS y CUÁNTOS de la Etapa 2) **a las características técnicas** (CÓMOS y CUÁNTOS de la Etapa 3) que permitan construir el producto o entregar el servicio. En ocasiones, sobre todo en el caso del diseño de servicios, no será necesario realizar esta etapa porque puede servir la especificación funcional del servicio obtenida en la Etapa 2.

La metodología del QFD, como dijimos anteriormente, se completa con otras dos etapas de “Definición de los procesos” y “Organización de la Producción” en las que se pueden emplear de nuevo las matrices de correlación y los principios de despliegue que hemos visto, en un proceso de despliegue que va de lo general (y por tanto, de un conocimiento incompleto y ambiguo de lo que se quiere), a lo particular y concreto. Esto es muy interesante, sobre todo cuando se diseñan productos y los procesos correspondientes necesarios para su fabricación y es imprescindible para la transición entre el diseño del producto y su producción, pero cuyo interés está más limitado cuando se trata del diseño de servicios.

4. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES

Cualquier proceso, servicio o producto es susceptible de análisis, medición y mejora. **Lo que no es analizado ni medido no puede ser comprendido ni mejorado.** El objetivo del análisis es la mejora continua de todos los procesos de la organización. La mejora de los procesos siempre debe estar orientada al cliente.

Para mejorar la calidad hay que comparar y para comparar hay que medir. Gracias a la medición se conocen las deficiencias de calidad y éstas, además de ser el objetivo de las acciones correctoras, sirven para que la Organización aprenda a partir de sus errores.

Establecer en la Organización un sistema de Calidad Total requiere, ante todo, **medir.** Es una realidad incuestionable que **sólo se puede mejorar aquello que se puede medir.**

Para poder medir, es necesario establecer las variables a medir y los valores que se esperan alcanzar en dichas variables.

Así pues, definidas las características de un servicio (o de un producto) y del proceso establecido para la prestación del mismo, se debe identificar el **nivel estándar** que hay que alcanzar en cada una de estas características para que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes.

Se entiende por **estándar** el valor que se espera que alcance una determinada variable y es el valor que sirve de referencia para medir la evolución de un determinado indicador. Representa el nivel que, en relación con un determinado objetivo, pretende alcanzar una Organización o una Unidad Organizativa en un periodo de tiempo determinado. Un **estándar de calidad** refleja el nivel deseado en la prestación del servicio, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios del mismo.

Para poder llevar a cabo el proceso de medición, cada característica de un servicio (o de un producto) debe tener definido uno o varios “**indicadores objetivos**”, en cada uno de los cuales se debe establecer el **nivel estándar** o compromiso a alcanzar.

El proceso de definición de **características**, la selección de **indicadores** asociados y la fijación de **estándares**, son elementos fundamentales en la mejora de la gestión de cualquier Organización.

Por **objetivo (o estándar)** entendemos la meta o resultado que pretende conseguir una Unidad Organizativa en un periodo determinado.

Un **indicador** es una **magnitud asociada a una característica** que permite, a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos para el servicio. Son medidas cuantificadas internas que indican el nivel de cumplimiento de unos objetivos dados.

Ahora bien, **los indicadores** establecidos para los servicios que se entregan a los clientes y los procesos correspondientes, **no deben sustituir en ningún caso a la medición directa de la satisfacción del cliente**. Son más específicos y más orientados al cumplimiento de objetivos.

La evaluación sistemática de los indicadores definidos para un servicio (o producto) y el proceso correspondiente de acuerdo con los procedimientos establecidos al efecto, se denomina con frecuencia **auditoria interna de calidad** del servicio (o producto) y del proceso.

Es imprescindible la realización de estas auditorias internas de forma sistemática y rigurosa, pero hay que tener en cuenta que esto lo único que asegura es que **el servicio se entrega al cliente según lo establecido internamente** por el suministrador del servicio. Aunque esto contribuye a tener una mayor probabilidad de satisfacer al cliente, no existe ninguna garantía de que eso ocurra por lo cambiante de sus necesidades y la existencia de expectativas por parte del cliente. A veces los objetivos se cumplen, pero mientras tanto las expectativas del cliente han cambiado, por lo que no estará satisfecho.

Así pues, como hemos dicho, disponer de una auditoria interna no justifica no contar con un eficaz proceso de **medición de la satisfacción percibida por el cliente**. Son dos enfoques complementarios: uno interno hacia las características del servicio o del proceso y otro externo hacia los atributos de calidad.

Debe existir una total concordancia entre el indicador elegido y la característica que se pretende medir, que, a su vez, debe estar relacionada con alguna expectativa del cliente, como vimos en el apartado anterior.

A continuación se muestran dos ejemplos de cómo se pasa de una Expectativa al Indicador correspondiente y su estándar asociado.

Expectativa	Rapidez de abono de un cobro indebido
Característica	Tiempo transcurrido entre la notificación de cobro indebido y el ingreso en cuenta
Indicador	Tiempo transcurrido entre la notificación de cobro indebido y el ingreso en cuenta
Estándar	Menos de una semana

Expectativa	Rápida atención telefónica
Característica	Tiempo que se tarda en atender la llamada telefónica
Indicador	Tiempo que se tarda en descolgar el teléfono
Estándar	Menos de diez segundos

Las métricas es lo que nos va permitir implantar la estrategia de **mejora continua**. Lo que se mide tiene una gran importancia en el futuro de la Organización ya que movilizan todos los esfuerzos de la Organización en esa dirección, en detrimento de otros factores. Se puede decir que **“la Organización se convierte en lo que se mide”**, de aquí la tremenda importancia en la elección de los indicadores, ya que debemos medir aquello que las decisiones y acciones que ocasiona, vayan en las misma dirección que los resultados que queremos para la Organización.

A la hora de definir indicadores es esencial que se tenga en cuenta la relación causa-efecto, de forma que el indicador seleccionado represente, de forma fiel, las variaciones de la característica del servicio al que ha sido asociado.

Los indicadores no pueden constituir un fin en si mismos. Señalan cuáles son las oportunidades de mejorar y permiten actuar para mejorar. Hay que tener siempre presente que **sólo vale la pena medir aquello sobre lo que realmente alguien esté dispuesto a tomar una decisión**.

La constitución de un **sistema de indicadores de gestión** se corresponde con el paso “Check” (Verificar) de la metodología **PDCA** que, según la norma ISO 9001:2000 – “Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos”, contempla:

- Seguimiento y medición de los procesos y los productos (o servicios).
- Comparación con los objetivos y los requisitos para el producto (o el servicio).
- Informar sobre los resultados.

Esta misma norma establece (apartado 8.4 – Análisis de datos) que “**la Organización debe determinar, recopilar y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de calidad**”.

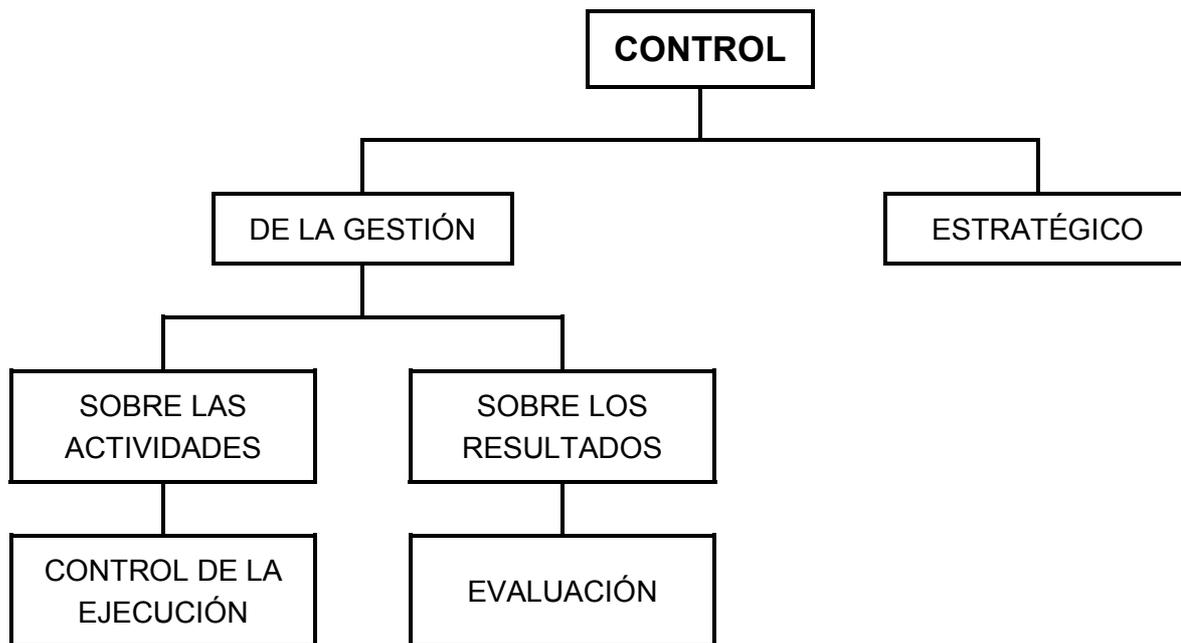
4.1. EL CONTROL DE LA GESTIÓN

A pesar de las prevenciones y rechazos que provoca la palabra “control” hay que entender éste en el sentido en que lo define A. Zerilli como “**un proceso de carácter permanente, dirigido a la medición y a la valoración de cualquier actividad o prestación sobre la base de criterios y de puntos de referencia fijados, y a la corrección de las posibles desviaciones que se produzcan respecto a tales criterios y puntos de referencia**” de tal manera que **controlar “consiste en verificar, mediante la confrontación con estándares y parámetros oportunamente fijados si los resultados que se van obteniendo corresponden a los previstos..., en recoger datos que permitan efectuar acciones correctivas...”** que, como vemos, coincide con el concepto de verificación de las normas ISO.

Contemplado así el concepto de **control**, la palabra pierde su carácter peyorativo de fiscalización o de vigilancia para constituirse en una **pieza clave de la mejora continua**.

Vemos que la acción de **controlar** después de obtener información sobre el sistema, **comporta emprender actuaciones correctoras** en el caso de que se produzcan desviaciones respecto a los objetivos.

Es preciso señalar que aquí hacemos referencia más al **Control de la Gestión** que se centra en el análisis de los resultados de la gestión (control de la ejecución) que a la evaluación de las Políticas Públicas que se refiere al impacto de los resultados en la población. De acuerdo con I. Meny y J. C. Thoenig, “el control se ocupa de la eficiencia interna. La evaluación trata de la eficacia externa de la acción pública”, aunque es preciso contemplar ambas perspectivas en un Sistema Integrado de Control de la Gestión, sistema que también debería contemplar el **Control Estratégico** sobre aquellos factores externos que inciden significativamente sobre objetivos y actividades de la Organización. La figura muestra una perspectiva completa de un tal Sistema Integrado de Gestión.



Aquí nos centraremos, fundamentalmente, en el **control de la ejecución**, es decir tratamos de asegurarnos que se entrega el servicio y se realizan todas las actividades contempladas en el proceso de entrega de acuerdo con los objetivos previstos, basándonos en la información directa aportada por un **sistema de indicadores** definidos para los servicios (o productos) que ofrece una Unidad Organizativa y los procesos correspondientes establecidos para la entrega del servicio.

El sistema de control tiene que contemplar cuatro elementos básicos:

1. Fijación de criterios (y estándares)

Son los estándares variables a definir que sirven para valorar los resultados y la ejecución del proceso. Hay que tener en cuenta que aunque todo es controlable, no se puede (debe) controlar todo. En la fijación de estos criterios y su cuantificación (los estándares) debe predominar el consenso entre la dirección y los responsables de la ejecución de las actividades.

2. Medida de los resultados

Presupone que se conozca qué es lo que se debe medir y cómo se debe medir (método y unidad de medida a emplear).

3. Comparación y valoración de los resultados

Una vez obtenidos los datos por la medición, éstos deben contrastarse con los estándares predeterminados y valorarlos. La finalidad de esta comparación es poder identificar desviaciones que permitan, después de ser analizadas, emprender acciones correctoras, que es la clave del proceso de mejora continua.

4. **Acciones correctoras**

Todo el control debe estar orientado a emprender, si es necesario, acciones correctoras para corregir las desviaciones.

Existen una serie de condiciones para un adecuado funcionamiento del sistema de control:

- **Orientación a los puntos importantes o claves.** No es preciso controlar todo, sino solamente aquello que tiene un impacto importante.
- **Rápida retroalimentación.** La información debe llegar al lugar adecuado con la máxima rapidez para poder emprender, si son precisas, las acciones correctoras adecuadas.
- **Utilidad y flexibilidad.** El sistema de control tiene que estar al servicio de las necesidades ejecutivas y nunca al revés. La sencillez del sistema facilitará su flexibilidad para su rápida adaptación a las nuevas exigencias.
- **Adaptación a la organización y a los recursos existentes.** La aplicación del sistema de control no debe generar importantes modificaciones en los esquemas organizativos de la Entidad, ni destinar nuevos recursos, ni crear nuevas estructuras.
- **Auto-control.** Se debe evitar implantar sistemas de control centralizados, estimulando el autocontrol.
- **Atención al factor humano.** La implantación de un sistema de control no pretende buscar culpables, sino indagar causas y corregir errores.

Como vemos, **el mejor sistema de control es aquel que no se nota y no consume recursos extras.** Las características que debe cumplir son:

- **Oportuno:** En el momento adecuado.
- **Sencillo:** Fácil de interpretar.
- **Simple:** Fácil de ejecutar.
- **Económico:** Fácil de obtener.
- **Sensible:** Mide todo lo importante.
- **Específico:** Sólo mide lo importante.
- **Flexible:** Adaptable a las modificaciones del entorno.
- **Inequívoco:** Sólo permite una interpretación.
- **Útil:** Permite tomar decisiones.
- **Aceptado:** Consensuado y asumido por todos.
- **Adecuado:** De acuerdo con la cultura y lenguaje organizativo.
- **Esencial:** Mide los aspectos clave.

El sistema de control puede desarrollarse a tres niveles diferentes:

- **Control de resultados**

El control de la gestión centrado en los resultados solamente controla los resultados finales obtenidos. Se centra en los resultados obtenidos por las diferentes actividades en la medida que ellos tienen un impacto en la población.

- **Control del proceso o de la ejecución**

Controlando el proceso o la ejecución, se tiene información del desarrollo de la actividad para comparar lo que se está haciendo con lo previsto. El interés del control es detectar y corregir las desviaciones en la ejecución del proceso que puedan tener consecuencias negativas en el logro de los resultados.

- **Control de la estructura**

Por estructura se entiende el conjunto de recursos (humanos, tecnológicos, económicos, etc.) que intervienen en la realización de los procesos.

La cuestión es ¿dónde situar los mecanismos de control: en los resultados, en los procesos (actividades) o en la estructura?. Existe una relación funcional entre los tres elementos: las características estructurales influyen en la ejecución de los procesos y la ejecución de los procesos en los resultados obtenidos. No obstante hay que tener en cuenta que una buena estructura y un buen proceso no garantiza totalmente buenos resultados y que **sólo se obtienen buenos resultados con una buena estructura y una buena ejecución del proceso.**

4.2. LOS INDICADORES

Como dijimos anteriormente, un **indicador** es una **magnitud asociada a una característica** (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos.

El sistema de “indicadores objetivos” establecido para las características de un servicio determinado y su proceso correspondiente, debe estar formado por indicadores fiables y medibles que permitan la mejora continua del servicio (y del proceso correspondiente) ligada a la satisfacción del cliente basándose en datos (**Gestión por hechos**).

Los indicadores deben reunir una serie de cualidades:

- **Pertinencia**: El indicador expresa un concepto y mantiene con claridad esta significación a lo largo del tiempo, esto es, **el indicador es adecuado para lo que se quiere medir.**
- **Objetividad**: Su cálculo a partir de las magnitudes observadas, **no es ambiguo.**
- **Unívoco**: Las modificaciones expresadas por el indicador, **no permiten interpretaciones equívocas.**
- **Sensibilidad**: La medida del indicador es suficientemente eficaz para **identificar variaciones pequeñas.**
- **Precisión**: El **margen de error** del indicador **es aceptable.**
- **Fidelidad (o repetibilidad)**: Las cualidades del indicador **se mantienen con el tiempo.**
- **Accesibilidad**: Su obtención tiene un **coste aceptable y es fácil de calcular e interpretar.**

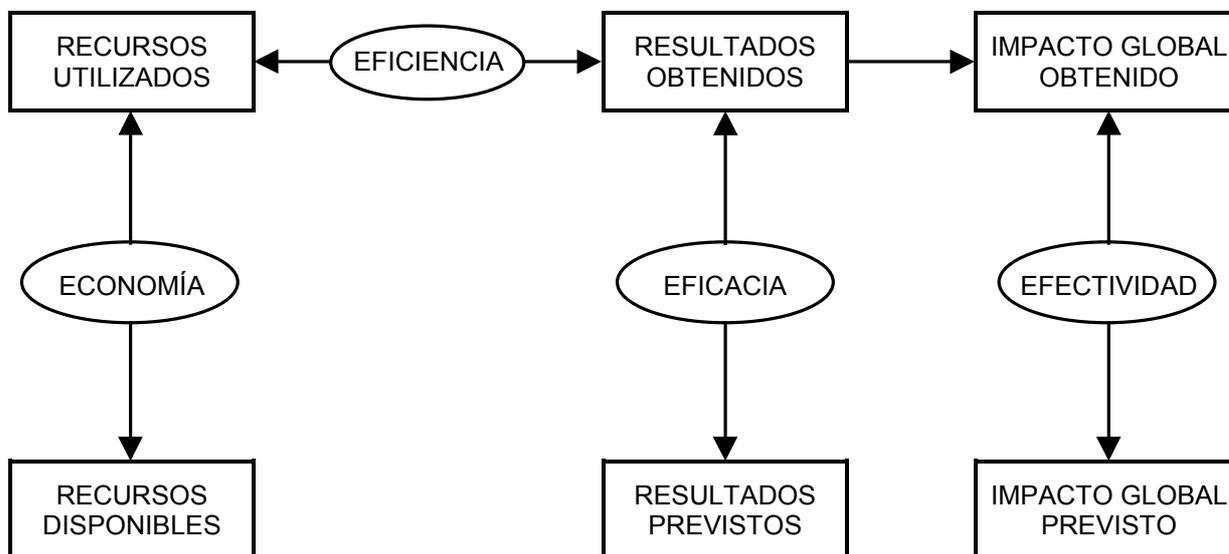
Los **indicadores ideales son los numéricos** y se debe expresar, siempre que se pueda, las tolerancias o desviaciones aceptables. En comparación con los estándares permiten obtener información de cantidad, calidad, tiempo y coste.

Encontrar indicadores no es una tarea fácil. Para facilitar esta tarea es necesario seguir la secuencia siguiente:

1. Saber lo que se quiere medir.
2. Determinar la información necesaria.
3. Seleccionar los indicadores más adecuados.
4. Definir los estándares o valores a alcanzar.
5. Diseñar el procedimiento de recogida de datos.
6. Recoger los datos.
7. Comparar los resultados obtenidos con los estándares.

4.3. TIPOS DE INDICADORES

Los indicadores giran alrededor de unos pocos conceptos. En la figura siguiente se resumen los tipos de indicadores existentes, en función de los **conceptos que relacionan**.



a) **Indicadores de economía**

Expresan la **relación entre los “inputs” actuales utilizados (recursos) frente a los previstos**, como puede ser los costes reales frente a los costes previstos.

b) **Indicadores de eficiencia**

Miden si es adecuada la relación existente entre la prestación de los servicios efectuados (resultados obtenidos) y los recursos utilizados para su producción, como puede ser por ejemplo, la relación entre los servicios proporcionados y los costes reales de la prestación del servicio.

c) **Indicadores de eficacia**

Miden **la relación entre los resultados obtenidos y los resultados previstos**. Hacen referencia al grado en que una Organización alcanza los objetivos previstos.

d) **Indicadores de efectividad**

Miden el impacto final en el conjunto de la población (lo que se denomina el “outcome”) frente al impacto previsto.

Además de estos cuatro tipos conceptuales de indicadores, existen otros que relacionan de manera diferente los conceptos expresados en la figura anterior. Un tipo de indicador interesante son los **indicadores de pertinencia**, que relacionan los recursos utilizados con los resultados previstos, para ver si se han utilizado los medios más adecuados.

Cualquier actuación debe obtener unos resultados. Por eso, **siempre que se pueda hay que medir los resultados**, si bien no siempre es posible medir los resultados, por lo que hay que medir otros resultados parciales o actividades concretas.

Según la **naturaleza del objeto a medir**, se pueden distinguir los siguientes tipos de indicadores:

- **Indicadores de resultados**

Miden directamente el grado de eficacia o el impacto sobre la población (**Resultados, “Outputs” finales o “Outcomes”**). Son indicadores de eficiencia, eficacia o efectividad. Son los más relacionados con las finalidades y las misiones de las políticas públicas.

Otros nombres con que se conocen los indicadores de resultados son:

- Indicadores de Objetivos.
- Indicadores de Impacto.
- Indicadores de Efectividad.
- Indicadores de Satisfacción.
- Indicadores de “Outputs” finales (“outcomes”).

En general miden resultados finales concretos e impactos finales en la población. Ejemplos de indicadores de resultados son:

- Número de asistentes a exposiciones en función del número de habitantes.
- % de casos resueltos al mes.
- Grado de cobertura vacunal de los escolares.
- Grado de satisfacción de los resultados de los ciudadanos con un servicio determinado.

- **Indicadores de proceso**

Valoran aspectos relacionados con las **actividades**. Se usan cuando no es posible utilizar directamente los indicadores de resultados.

Otros nombres con que se conocen los indicadores de proceso son:

- Indicadores de Actividades.
- Indicadores de Eficacia.
- Indicadores del Sistema.
- Indicadores de “Outputs” intermedios.

En general miden la cantidad, la oferta o la eficiencia de las actividades.

Ejemplos de indicadores de proceso pueden ser:

- % de primeras visitas sobre el total de visitas.
- Tiempo medio de la visita.
- Lista de espera en días.
- Km. de alcantarillado limpiados por mes.
- Número de inspecciones por mes.
- Coste por inspección.

- **Indicadores de estructura**

Miden aspectos relacionados con el coste y la **utilización de recursos**.

Otros nombres con que se conocen los indicadores de estructura son:

- Indicadores de Recursos.
- Indicadores de Medios.
- Indicadores de “Inputs” del proceso.
- Indicadores de Oferta del servicio.
- Indicadores de Coste.
- Indicadores Económicos.

En general miden la disponibilidad o consumo de recursos. Ejemplo de indicadores de estructura pueden ser:

- Número de empleados.
- Número de empleados por habitante.
- Horas de atención semanales.
- Gasto mensual.
- Coste de material fungible anual.
- Gasto de inversiones anual.
- Coste medio por empleado.

En la figura siguiente podemos ver la relación existente entre los distintos tipos de indicadores:

	DE ESTRUCTURA	DE PROCESO	DE RESULTADOS
DE ECONOMÍA	X		
DE EFICIENCIA		X	X
DE EFICACIA		X	X
DE EFECTIVIDAD			X

Como hemos dicho, **se deben utilizar**, siempre que sea posible, **indicadores de resultados**. Si esto no es posible, hay que utilizar indicadores de proceso o, en su defecto, indicadores de estructura.

4.4. DEFINICIÓN DE INDICADORES

Todo indicador necesita para su completa definición una serie de datos e información general sobre la característica que va a controlar. La información a recoger para documentar un indicador puede ser:

- **Código y denominación del servicio.**
- **Código y denominación de proceso.**
- **Denominación del indicador:** Nombre que identifica al indicador de forma clara y sin ambigüedades.
- **Descripción del indicador:** Característica, actividad o aspecto al que está asociado el indicador (lo que mide el indicador).
- **Unidad de medida:** Especifica la unidad de medida a utilizar. Se debe procurar utilizar unidades estándares y normalizadas que faciliten su uso.
- **Forma de calcular el indicador:** Especifica las operaciones matemáticas, estadísticas, lógicas, etc. para realizar el cálculo y obtener el valor asociado al indicador.
- **Fuentes de los datos:** Lugar y forma de recopilar los datos.
- **Estándar a alcanzar:** Valor numérico a alcanzar en el indicador expresado en la unidad de medida indicada. También se pueden especificar intervalos numéricos de referencia (rangos de valores aceptables) o límites numéricos (mayor que, menor que). Es el valor de referencia para medir la evolución del indicador y representa el objetivo que pretende alcanzar la Organización en un periodo de tiempo determinado. El estándar puede ser positivo o negativo.

- **Evolución deseada:** Tendencia que debe seguir el indicador para conseguir los objetivos propuestos, expresado mediante los términos de “Disminuir”, “Aumentar” o “Mantener Estable” el valor del indicador.
- **Frecuencia de medida:** Periodo de tiempo en los que se obtendrá el valor asociado al indicador.

4.5. LOS CUADROS DE MANDO

Los **Cuadros de Mando** son documentos donde se recogen los indicadores más relevantes para realizar el control de la gestión al nivel que se desee, bien sea a nivel de una Unidad Organizativa, un Área o toda la Organización.

Los Cuadros de Mando son muy útiles para **controlar procesos regulares con un flujo de información continuo**. Permiten agrupar la información más relevante (esto es, útil para tomar decisiones) necesaria para tener un conocimiento permanente de la situación de la gestión y su evolución en el tiempo.

Los Cuadros de Mando son informes para el Control de la Gestión cuyo contenido está orientado, normalmente, a la Dirección (al nivel de mando correspondiente) y responde a un análisis de las necesidades de información de la misma para identificar las desviaciones transcendentales en las distintas líneas de actuación de la Organización y sus causas, que permita realizar las acciones de corrección que sean necesarias para alcanzar los objetivos previstos.

En la actualidad se está imponiendo como herramienta de gestión el **Cuadro de Mando Integral** (Balanced ScoreCard - BSC) que ayuda a las Organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos. Se pueden implementar estos “Balanced ScoreCard” a nivel de Unidades Organizativas o de Área donde se refleje la estrategia de la Unidad correspondiente o bien a nivel de toda la Organización. Los Cuadros de Mando Integrales recogen información desde distintas perspectivas de la Organización: financiera, de clientes, de procesos internos y de infraestructuras (personas, tecnología, activos, etc.). Proporcionan a la dirección un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una Organización en un conjunto coherente de indicadores.

5. ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES DE CALIDAD. OBJETIVOS OPERATIVOS.

Como dijimos en el apartado anterior, definidas las características de un servicio (o de un producto) y del proceso establecido para la prestación del mismo, se debe identificar y asignar el **nivel estándar** que hay que alcanzar en cada una de estas características **para que respondan a las necesidades y expectativas de los clientes**.

Para llevar esto a cabo, cada característica de un servicio (o de un producto) y del proceso de entrega correspondiente, debe tener definido uno o varios “**indicadores objetivos**” como vimos en el apartado anterior, en cada uno de los cuales se debe establecer el **nivel estándar** o compromiso a alcanzar.

Como ya dijimos en el apartado anterior y repetimos ahora, se entiende por **estándar el valor que se espera que alcance una determinada variable** y es el valor que sirve de referencia para medir la evolución de un determinado indicador.

El objetivo de esta actividad es la identificación del **nivel estándar deseable del servicio proporcionado** mediante un proceso de establecimiento de “Acuerdos de Nivel de Servicio” (S.L.A.: Service Level Agreements) periódicamente realizado, que fije los valores a alcanzar en cada uno de los indicadores establecidos para el servicio y el proceso correspondiente.

De esta forma, las Unidades Organizativas establecen con sus clientes, “**acuerdos escritos**” que describen el nivel de servicio a proporcionar en términos cualitativos y, sobre todo, cuantitativos, estableciendo responsabilidades, tanto por parte de las propias Unidades, como de los usuarios de las mismas.

Para establecer unos **estándares** de calidad adecuados, no basta con conocer las expectativas de los clientes del servicio. Es necesario evaluar también **la capacidad de la Organización para satisfacer esas expectativas** y la forma como hasta ahora se ha entregado el servicio. Los estándares **reflejan el punto de encuentro entre las expectativas de los clientes y la capacidad de la Organización para satisfacerles**. Para esto último es necesario conocer el nivel de servicio actual y, por tanto, es imprescindible contar con un sistema de indicadores de gestión que nos permita hacer un seguimiento y evaluación del rendimiento (Control de la Gestión).

Pero los estándares de calidad que se establezcan no deben ser simplemente un reflejo de la situación actual, sino que **deberían ser lo suficientemente exigentes para que los valores establecidos signifiquen un reto**. Las consultas al personal encargado de la prestación del servicio a la hora de establecer los estándares, son muy útiles por estar más directamente afectadas por la prestación del servicio.

Así, anualmente, las Unidades Organizativas deben establecer **los compromisos a alcanzar en los indicadores definidos en cada una de las características** de los servicios y sus procesos correspondientes, sobre todo, de forma obligatoria, de aquellos servicios para los que se haya aprobado una Carta de Servicio.

Como norma general, estos compromisos deben revestir la forma de **estándares numéricos** y ser susceptibles de verificación por el usuario.

Si no se dispone de datos puede ser aconsejable **de forma temporal** hasta que se disponga de datos y experiencia, **utilizar objetivos cualitativos** del tipo “La respuesta a las peticiones será rápida y fiable” o “Nos esforzaremos en minimizar el tiempo de espera”.

Los criterios generales a tener en cuenta para establecer nuevos estándares o modificar los existentes, son:

- **Temporales**: Con carácter general se debe realizar todos los años una revisión de los estándares establecidos.
- **De control de gestión**: Cuando los indicadores evidencien que se están superando los estándares establecidos o que la Unidad organizativa está en condiciones de asumir nuevos compromisos.
- **Del entorno social**: Cuando los mecanismos de consulta a los usuarios de un servicio pongan de manifiesto nuevas demandas de los usuarios.
- **Del entorno administrativo**: Cuando se produzcan modificaciones normativas y/o reestructuraciones orgánicas sustantivas.
- **De la oferta de la propia Organización**: Cuando la Organización introduzca nuevos servicios o modalidades de prestación de los mismos.
- **De los recursos humanos y materiales**: Cuando la Unidad Organizativa sea dotada de más personal y recursos materiales (instalaciones, equipos, etc.) y financieros que le permitan mejorar los servicios prestados.
- **De innovación tecnológica**: Cuando la incorporación de nuevas tecnologías a la gestión del proceso de prestación del servicio posibilite un mayor rendimiento y/o mejora de la calidad.
- **De contingencia**: Cuando circunstancias sobrevenidas en el entorno general puedan producir una apreciable oscilación en el funcionamiento del servicio.

El proceso de establecimiento anual de estándares de calidad, esto es de los compromisos u objetivos a alcanzar en las características del servicio y su proceso de entrega, **debe integrarse en el cuadro del proceso de planificación anual de los Objetivos de la Organización** en forma de Objetivos Operativos tal y como se definieron éstos en el apartado 5 (“La mejora continua y la planificación de objetivos de la organización”) de la parte primera de este documento.

Así, durante los últimos meses de cada año, las Unidades Organizativas deben realizar el proceso para establecer los estándares o compromisos a alcanzar (“Objetivos Operativos”) en los indicadores definidos en cada una de las características de los servicios y sus procesos correspondientes. Como hemos dicho, en este proceso **deben participar los empleados** de la Unidad responsables del cumplimiento de los compromisos establecidos.

Estos “**Objetivos Operativos**” se integran dentro de la planificación de objetivos de cada área y de toda la organización para el año siguiente.

Se debe realizar una comunicación dirigida a los empleados de la Unidad Organizativa sobre los contenidos del “Plan de Objetivos Operativos” de la unidad y lo que significan para la unidad y la entidad los compromisos en él asumidos.

Teniendo en cuenta que los empleados son los principales responsables de la ejecución de las actividades contempladas en el Plan y de alcanzar los compromisos establecidos en el mismo, su implicación resulta clave para el éxito en el desarrollo del Plan. En consecuencia, es preciso informales y conseguir su implicación antes de comenzar el desarrollo del Plan.

En este sentido, los responsables de las Unidades Organizativas deben **asegurar la participación del personal** a su cargo en el establecimiento de los “Objetivos Operativos”, desde el inicio mismo del proceso.

Desde los Órganos políticos se debe realizar una **comunicación externa** dirigida a los ciudadanos para explicarles los “Objetivos Operativos” y alcance de los mismos, al menos de aquellos objetivos que afecten a los ciudadanos y, en todo caso, de los compromisos adquiridos incluidos en las Cartas de Servicios establecidas.

Una causa de la baja percepción de la calidad de un servicio son las discrepancias que pueden existir entre lo que promete una Organización sobre sus servicios y lo que realmente hace. Por esto, **una comunicación precisa y apropiada de los compromisos establecidos constituye un elemento esencial para la prestación de servicios que los clientes perciban como de alta calidad**. Si la publicidad o cualquier otra comunicación externa establecen expectativas no realistas entre los clientes, la realidad de la prestación les decepcionará. También se produce una decepción entre los clientes cuando una Organización no informa a sus clientes sobre los esfuerzos que realiza (pero que no son visibles para los clientes) para asegurar la calidad del servicio. Los clientes no siempre son conscientes de todo lo que se hace “detrás del escenario” para servirles bien. Lograr que los clientes se conciencien sobre los esfuerzos o las normas estándar que se implantan para mejorar el servicio, sobre todo en aquellos casos en que dichos esfuerzos no pueden ser percibidos con facilidad por los clientes, puede mejorar la percepción de calidad en el servicio. Los clientes que son conscientes de que una Organización está dando pasos concretos para servirles mejor, asumen una actitud más favorable ante la prestación del servicio.

En Cada Unidad Organizativa responsable de Objetivos Operativos se debe asegurar la **revisión continua del grado de cumplimiento de los compromisos establecidos** y, a través de ello, de la satisfacción de los usuarios de los servicios. Deben realizar la revisión de los resultados expresados con los indicadores establecidos en cada objetivo, que permita identificar las posibles desviaciones respecto a los estándares o compromisos de servicio establecidos, tomando, en su caso, las **acciones correctoras** necesarias.

Es necesario que cada Unidad Organizativa de a conocer los resultados obtenidos en sus indicadores a sus usuarios y al personal de la Unidad.

6. ESTABLECIMIENTO DE “CARTAS DE SERVICIO”

El establecimiento de “Cartas de Servicio” en las distintas Unidades Organizativas para los servicios que éstas prestan es un mecanismo muy importante en el proceso de la mejora continua de la calidad y en la orientación de las unidades en la satisfacción de los usuarios de los servicios que prestan.

Las “Cartas de Servicio” son los elementos a través de los cuales **se establecen unos compromisos**, es decir, la calidad que puede esperar un usuario de un determinado servicio. **Establecen el compromiso que toma una Organización de dar un determinado nivel de servicio a sus clientes.**

Sin ser absolutamente imprescindibles dentro de una estrategia de mejora continúa, son un instrumento muy adecuado para informar públicamente de los servicios que ofrece una Organización y de los compromisos de calidad establecidos en la prestación de los mismos.

Pero, además, las “Cartas de Servicio” son algo más que simples objetivos de prestación de servicio, como pueden ser el tiempo de espera o el horario de oficina. Los ciudadanos tienen derecho a saber lo que pueden esperar de la Administración, cómo se les garantiza la prestación del servicio y qué medidas pueden adoptar cuando los servicios que reciben no son aceptables.

Las “Cartas de Servicio” **deben estar asociadas con los Objetivos Operativos** de rendimiento establecidos, como vimos en el apartado anterior. Representan una importante herramienta de gestión de las expectativas de los clientes. Dicen a los clientes lo que una Organización puede ofrecerles y lo que ellos pueden esperar recibir. Para que puedan ser eficaces **deben estar publicadas de forma que sean conocidas por todos los afectados**, tanto clientes como empleados o proveedores asociados al servicio. El hecho de publicar “Cartas de Servicio” motiva a los empleados, influye en las expectativas de los clientes y favorece la apertura y la honestidad de la rendición de cuentas.

Por otra parte, los usuarios de los servicios, además de unos derechos, tienen también unas responsabilidades a la hora de recibir un servicio de calidad descrito en la “Carta de Servicios”: deben proporcionar informaciones precisas que se les demanden, presentarse a la hora acordada, etc. Las “Cartas de Servicio” **deben contener también las responsabilidades de los usuarios del servicio.**

Las “Cartas de Servicio” pueden ser muy útiles cuando los usuarios de un servicio tienen expectativas no realistas, pero es necesario que lleguen al conocimiento de los usuarios antes o durante la transacción que se efectúa en la prestación de un servicio, de una manera clara y fácil de comprender por los mismos.

Las “Cartas de Servicio” deben redactarse empleando un lenguaje y una terminología que sea **comprensible para los usuarios**. Para comunicar al ciudadano los compromisos que comporta una “Carta de Servicio”, se deben contemplar todos los medios de comunicación existentes (carteles, folletos, periódicos, circulares, reuniones, cartas, comunicados, boletines internos, correo electrónico, internet, etc.), buscando los medios más eficaces y económicos para llegar a los usuarios, teniendo en cuenta sus necesidades y características.

Las “Cartas de Servicio” deben estar centradas en las necesidades de los clientes y tener en cuenta sus deseos, pero también lo que la Organización puede normalmente ofrecer. Es preciso consultar al personal en contacto con los usuarios para saber lo que se podría hacer para satisfacer los compromisos establecidos en las “Cartas de Servicio” o fijar nuevos compromisos.

6.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS “CARTAS DE SERVICIO”

Algunas características que deben tener las “Cartas de Servicio” son:

- **Significativas para los usuarios**: Se deben diseñar pensando en las necesidades de los usuarios del servicio. De todos los elementos y características de un servicio (o producto) y del proceso de entrega correspondiente, las “Cartas de Servicio” deben referirse a aquellos aspectos del servicio y del proceso que los usuarios juzgan importantes y estar expresadas con un lenguaje fácil de entender por los usuarios y adaptado a sus conocimientos. Deben hacer referencia a elementos del servicio concretos y medibles (u observables) por el usuario y que éste pueda comprender fácilmente.
- **Fundadas en consultas a los usuarios**: Como hemos visto, las características de los servicios deben establecerse en función de las necesidades y expectativas expresadas por los usuarios. Las “Cartas de Servicio” deben elaborarse pensando en estas mismas necesidades y expectativas de los usuarios.
- **Alcanzables aunque exigentes**: Como dijimos en el apartado anterior, al hablar del establecimiento de estándares, las “Cartas de Servicio”, con mayor razón al dirigirse directamente a los clientes de un servicio, deben ser realistas y fundadas en un análisis riguroso de la prestación del servicio para que puedan alcanzarse los compromisos establecidos, pero también deben representar un reto para los prestadores del servicio.
- **Las ofertas establecidas en las “Cartas de Servicio” deben ser abordables**: Deben ser realizables, esto es, prever la entrega del servicio con los compromisos establecidos, teniendo en cuenta los recursos disponibles.

- **Generalizadas y equitativas**: Las “Cartas de Servicio” deben aplicarse a escala de todos los servicios de la Organización y contemplar compromisos similares.
- **Apropiadas para gestores y empleados**: Las “Cartas de Servicio” representan una herramienta importante para la gestión de la prestación de servicios y para favorecer la participación de los empleados.
- **Ser públicas**: Es necesario publicar las “Cartas de Servicio” y llevarlas al conocimiento de los usuarios.
- **Servir de medida del rendimiento y comunicación de resultados**: Se debe evaluar el rendimiento del servicio y la satisfacción de los compromisos establecidos en la “Carta de Servicio” y se deben comunicar los resultados a los usuarios.
- **Estar actualizadas**: Las “Cartas de Servicio” deben revisarse periódicamente y ser adaptadas a las nuevas circunstancias, así como al establecimiento periódico de Objetivos Operativos.

6.2. ELEMENTOS DE LAS “CARTAS DE SERVICIO”

Aunque las “Cartas de Servicio” pueden diferir en muchos detalles de unas a otras, hay una serie de **elementos comunes que todas deben contener**:

- **Descripción del servicio** ofrecido.
- **Compromisos** adquiridos en la prestación del servicio, describiendo la calidad de la prestación del servicio que los clientes pueden esperar recibir.
- **Formas de acceso** al servicio y a la Unidad Organizativa que lo presta.
- Mecanismos de presentación de **recursos, quejas y reclamaciones** para los usuarios que estiman que no se han cumplido los compromisos establecidos.
- **Derechos** de los usuarios en relación con el servicio y normativa reguladora del mismo.

Además, siempre que sea posible, hay que ofrecer información sobre el **coste de la prestación del servicio**, incluso de los servicios por los que los usuarios no pagan nada directamente por dicho servicio. Así, los usuarios estarán al corriente de lo que cuestan los servicios que reciben de la Administración. En ausencia de esta información sobre los costes, los usuarios pueden ser poco realistas y preferir modos de prestación del servicio que no son compatibles con los que la Organización puede ofrecer. En tanto que contribuyentes preocupados por los costes en la Administración, no pueden modificar sus hábitos si no saben lo que cuesta el servicio.

La comunicación a los usuarios de información sobre el coste de los servicios, permite mostrar que la Organización es abierta y transparente y modificar las expectativas de los usuarios para que acepten más fácilmente limitaciones en la prestación de los servicios y, en ciertos casos, modificar el uso que hacen de los mismos.

A la hora de establecer los costes de un servicio, se debe tener presente:

- Tener en consideración todos los elementos de coste del servicio, directos, indirectos, servicios ofrecidos sin costes por otras Organizaciones o asumidos por ellas, gastos de financiación, de amortización, etc.
- La información sobre el coste del servicio debe ser útil para el usuario. Los costes publicados deben dar una idea razonable sobre el coste de la prestación de un servicio, precisando lo que representan las cifras y comprendiendo servicios “visibles” para el usuario.
- La información sobre los costes se deben presentar al mismo tiempo que las ventajas que ofrece el servicio.
- En ocasiones puede ser conveniente agrupar determinados servicios para establecer el coste conjunto.
- Los costes de los servicios se deben presentar de forma clara y de forma que admitan comparaciones.

6.3. ETAPAS EN LA ELABORACIÓN DE LAS “CARTAS DE SERVICIO”

Para poder elaborar una “Carta de Servicio” **es necesario realizar, previamente, todos los pasos que hemos visto en los apartados anteriores:**

- Identificación de servicios y de los clientes de los mismos.
- Descripción de los procesos de entrega de los servicios.
- Estudio de necesidades y expectativas de los clientes.
- Obtención de las características funcionales y técnicas del servicio y del proceso correspondiente.
- Establecimiento de indicadores.
- Establecimiento de estándares de calidad (Objetivos Operativos).

Una vez realizados estos pasos, **necesarios en cualquier estrategia de mejora continua independientemente de la utilización de las “Cartas de Servicio”**, los pasos a seguir para el establecimiento de una “Carta de Servicio” son:

- **Fijar los compromisos de calidad**: Se tomarán aquellas características, junto con el indicador y el estándar asociado, que los usuarios consideran más importantes y que sean medibles, observables y fáciles de percibir por el usuario y que revistan la forma de estándares numéricos verificables por el usuario.

Para establecer compromisos de calidad hay que tener en cuenta:

- Los compromisos **se deben referir a aspectos** del servicio y/o del proceso de entrega del mismo **que el cliente juzga como importantes**.
- Los compromisos **deben estar expresados de forma clara** para que el cliente pueda saber exactamente lo que se le ofrece. Así, no basta con decir que el usuario será servido “en 5 días”. Es necesario especificar si son días naturales o laborables o si se empieza a contar desde que el cliente envía la petición o desde la fecha en que la recibe la Unidad Organizativa responsable de servirla.
- Los compromisos establecidos **deben ser útiles para el cliente**, esto es, los clientes deben poder conocer su nivel de cumplimiento. ¿Es útil para el usuario saber que se entregan el 85% de los volantes de empadronamiento en menos de 10 minutos?. ¿Qué puede hacer si a él le tardan más de 10 minutos en entregárselo?.
- Los compromisos **deben ser medibles**. Si no es así ¿cómo saber si se cumplen?. No se debe decir que “se servirá al cliente con celeridad” sino “se servirá al cliente en menos de 20 minutos”, por ejemplo.
- Los compromisos **se deben enunciar brevemente y de la forma más sencilla posible**. Es mejor decir “Trataremos las peticiones en menos de 5 días naturales”, que decir “Trataremos las peticiones en menos de 3 días, salvo que sea fin de semana, en cuyo caso tardaremos menos de 5 días”.
- Los compromisos **deben ser cerrados**. Así es mejor decir “El tiempo de servicio será menor de 20 minutos”, en lugar de “El tiempo de servicio será menor de 20 minutos en el 85% de las peticiones”.
- Los compromisos establecidos **deben ser alcanzables pero exigentes**.

- **Redacción de la “Carta de Servicio”**: Obtención del documento en el que de forma clara, sencilla y comprensible, se dé información sobre los compromisos adquiridos y sobre el resto de elementos que contiene la carta.
- **Comunicación de la “Carta de Servicio”**: Una vez aprobada por el Órgano competente, se debe comunicar tanto a los usuarios del servicio como a los empleados o proveedores involucrados en la prestación del servicio, utilizando los medios de comunicación más apropiados en cada caso.
- **Gestión y seguimiento de la “Carta de Servicio”**: Que conlleva, tanto la medición y evaluación del cumplimiento de los compromisos establecidos, como su revisión periódica para la adaptación a las nuevas circunstancias y a los nuevos Objetivos Operativos establecidos, de forma que las “Cartas de Servicio” reflejen en cada momento, el objetivo establecido en el proceso de planificación de Objetivos Operativos de la Organización.

BIBLIOGRAFÍA

- “Un cadre stratégique pour l’amélioration de la prestation des services au gouvernement du Canada”. Secretariat du Conseil du Trésor du Canada (Juin 2000).
- “Services de Qualité. Tour d’horizon”. Secretariat du Conseil du Trésor du Canada (Octobre 1995).
- “Calidad Total en la Gestión de los Servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores.” Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman y Leonard L. Berry. Ed. Díaz de Santos (1993).
- “Les Normes de Service: un guide por l’initiative”. Secretariat du Conseil du Trésor du Canada.
- “Critères Canadiens de Qualité pour le Secteur Public”. Institut National de la Qualité. (Canada) (1997).
- “Services de Qualité. Guide I: Consultation des clients”. Secretariat du Conseil du Trésor du Canada (Octobre 1995).
- “Services de Qualité. Guide II: Mesure de la satisfaction des clients”. Secretariat du Conseil du Trésor du Canada (Octobre 1995).
- “Services de Qualité. Guide XII: Qui est le client?. Document de travail”. Secretariat du Conseil du Trésor du Canada.
- “Método práctico para identificar las expectativas de los clientes”. Club Gestión de Calidad (Octubre 1995).
- “Medición de la satisfacción de Clientes”. Club Gestión de Calidad (Junio 1997).
- “Modelo EFQM de Excelencia 1999. Sector Público y Organizaciones del Voluntariado”. European Foundation for Quality Management (1999).
- “Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos”. Norma UNE-EN ISO 9001(Diciembre 2000). AENOR.
- “Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño”. Norma UNE-EN ISO 9004 (Diciembre 2000). AENOR.
- “Gestión de calidad y elementos del sistema de la calidad. PARTE 2: GUÍA PARA LOS SERVICIOS (ISO 9004-2: 1991)”. Norma UNE-EN 29004-2 (1993). AENOR.
- “Guía para la implantación de Cartas de Servicios”. Ministerio de Administraciones Públicas (2000).
- “Gestión por procesos. Reingeniería y mejora de los procesos de empresa” José Antonio Pérez-Fernández de Velasco. ESIC Editorial (1996).

- “La gestión de los objetivos” (Management of objectives). Douglas S. Sherwin. Política Empresarial (1978). (Harvard Business Review) (1976).
- “Gestión de los Procesos”. Club Gestión de Calidad (1999).
- “Los 7 Instrumentos de la Calidad Total”. Alberto Galgano. Edit. Díaz de Santos (1995).
- “Despliegue de la función de Calidad”. A. Zaïdi. Edit. Díaz de Santos (1993).
- “Consideraciones sobre la Calidad en la Administración Local” Grupo de Trabajo sobre Calidad y Modernización de las Administraciones Locales de la F.E.M.P. (Abril 1999).
- “Control de la Gestión en la Administración Local”. Jordi López Camps y Albert Gadea Carrera. Ediciones Gestión 2000 (1992).
- “Servir al Ciudadano. Gestión de la Calidad en la Administración Pública”. Jordi López Camps y Albert Gadea Carrera. Ediciones Gestión 2000 (1995).
- “Cuadro de Mando Integral”. Robert S. Kaplan y David P. Norton. Ediciones Gestión 2000 (1997).
- “Sondages sur la satisfaction des clients: Outil de mesures communes”. Faye Schmidt y Teresa Strickland. Réseau du service axé sur les citoyens. Centre Canadien de Gestion. (Décembre 1998 – Novembre 2000).
- “Sondages sur la satisfaction des clients: Guide du gestionnaire”. Faye Schmidt y Teresa Strickland. Réseau du service axé sur les citoyens. Centre Canadien de Gestion. (Décembre 1998 – Novembre 2000).
- “Service axé sur les citoyens: Répondre aux besoins des Canadiens”. Réseau du service axé sur les citoyens. Centre Canadien de Gestion. (1999).
- “Sondages auprès des clients et des citoyens: dissiper les mythes et redéfinir les orientations”. Geoff Dinsdale y D. Brian Marson. Réseau du service axé sur les citoyens. Centre Canadien de Gestion. (Mars1999).
- “Pratiques exemplaires d’un service axé sur les citoyens”. D. Marie Blythe y D. Brian Marson. Réseau du service axé sur les citoyens. Centre Canadien de Gestion. (Mars1999).
- “Guide pratique pour l’Initiative d’amélioration des services”. Secretariat du Conseil du Trésor du Canada. (Mars 2001).

ANEXO DOCUMENTAL

1.- IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS A ENTREGAR



Ayuntamiento
de Valladolid

IDENTIFICACIÓN DE SERVICIOS

ÁREA:

UNIDAD ORGANIZATIVA:

SERVICIO	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN

DESCRIPCIÓN Y ALCANCE

PARTICIPANTE	FUNCIÓN

TIPO DE SERVICIO

- NORMAL
- REGLAMENTADO
- DE COMPRAS
- INTERNO
- OTRO. **Especificar:**

CARÁCTER DEL SERVICIO

- VOLUNTARIO
- OBLIGATORIO. **Especificar Norma Legal:**

RÉGIMEN DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

- EN EXCLUSIVIDAD
- EN RÉGIMEN DE COMPETENCIA. **Especificar:**

PERSONALIZACIÓN DEL SERVICIO

NO PERSONALIZADO

PERSONALIZADO. **Especificar:**



**Ayuntamiento
de Valladolid**

SERVICIO	
CODIGO	DENOMINACIÓN

USUARIO DEL SERVICIO	
TIPO	POSICIÓN
<input type="checkbox"/> INTERNO <input type="checkbox"/> EXTERNO	<input type="checkbox"/> BENEFICIARIO <input type="checkbox"/> CONSUMIDOR <input type="checkbox"/> USUARIO <input type="checkbox"/> CONTRIBUYENTE
	<input type="checkbox"/> COMPRADOR <input type="checkbox"/> REGULADO <input type="checkbox"/> OTRO

PARTES INTERESADAS/AFECTADAS

SEGMENTACIÓN DE LOS USUARIOS

PROCESOS/SUBPROCESOS			
CÓDIGO	DENOMINACIÓN		
PRECIO DEL SERVICIO		FECHA	RESPONSABLE

IDENTIFICACIÓN DE SERVICIOS

Un **servicio** se crea cada vez que un usuario/cliente (interno o externo) realiza una transacción o interacción con la Unidad Organizativa. Se puede definir "servicio" como "los resultados generados por las actividades de interacción entre el cliente y el suministrador y por las actividades internas de éste para satisfacer las necesidades del cliente" (ISO 9004-2:1991).

El **cliente** es el usuario externo (ciudadano) o interno que "consume" el servicio.

Área: Nombre del Área o Unidad Organizativa de primer nivel en la estructura organizativa del Ayuntamiento a la que pertenece la Unidad Organizativa responsable de la prestación del servicio.

Unidad Organizativa: Nombre de la Unidad Organizativa responsable de la prestación del servicio.

Servicio: Código y denominación del servicio que se presta.

Descripción: Breve explicación del servicio que se presta.

Alcance: Elementos y funciones que incluye el servicio prestado (horarios, condiciones de acceso al servicio, limitaciones en la prestación del servicio, etc.).

Participantes: Terceras personas que participan en el proceso de entrega del servicio (otras Unidades Organizativas, empresas del sector privado, otras Administraciones Públicas, etc.) y papel que desempeñan en dicho proceso.

Tipo de servicio: De acuerdo con la siguiente clasificación:

- **Normal:** Servicios directos entregados a un usuario externo (ciudadano) o interno.
- **Reglamentado:** Servicios derivados de las atribuciones reglamentarias de la Administración.
- **De compras:** Compras realizadas por la Administración.
- **Interno:** Servicios proporcionados a los empleados o otras Unidades Organizativas de la Organización.
- **Otro:** Especificar el tipo servicio de que se trata.

Carácter del servicio: Distinguiendo entre

- **Voluntario:** La Administración no está obligada a prestar el servicio
- **Obligatorio:** La Administración está obligada a prestar el servicio. Especificar la norma legal que lo impone.

Régimen de prestación del servicio:

- **En exclusividad**
- **En régimen de competencia:** Especificar los competidores.

Personalización del servicio: Distinguiendo entre

- **Servicio personalizado:** El servicio se entrega a una persona física (ciudadano, empleado) o jurídica (Unidad Organizativa, empresa, otra Administración, etc.) concreta. Especificar las personas físicas y/o jurídicas de que se traten.
- **Servicio no personalizado:** Servicios públicos no dirigidos a personas concretas.

Usuario del servicio: Especificar el “cliente” directo del servicio: el receptor inmediato del mismo.

Tipo de usuario: Distinguiendo entre

- **Usuario interno:** El usuario del servicio pertenece a la propia Organización prestadora del servicio.
- **Usuario externo**

Posición del usuario del servicio: Describir el tipo de relación que mantiene el usuario del servicio en la transacción (beneficiario, consumidor, usuario, contribuyente, comprador, regulado, etc.).

Partes interesadas/afectadas por el servicio: Especificar terceras personas interesadas o afectadas por el servicio (“clientes” indirectos).

Segmentación de los usuarios del servicio: Clasificación de los usuarios del servicio de acuerdo con determinados criterios (por edad, por distribución geográfica, por situación económica, por número de transacciones realizadas, usuarios individuales o corporativos, etc.).

Proceso: Código y denominación de los procesos y/o subprocesos que se ejecutan para la entrega del servicio.

Precio del servicio: El precio que paga el usuario directo del servicio como contraprestación del mismo.

Fecha y responsable: Persona que describe el servicio y fecha de realización.

2.- IDENTIFICACIÓN, CLASIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE PROCESOS



Ayuntamiento
de Valladolid

MAPA DE PROCESOS

ÁREA:

UNIDAD ORGANIZATIVA:

PROCESOS DE PRIMER NIVEL

PROCESOS ESTRATÉGICOS	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN

PROCESOS OPERATIVOS	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN

PROCESOS DE SOPORTE	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN

FECHA	RESPONSABLE



Ayuntamiento
de Valladolid

MAPA DE PROCESOS

ÁREA:

UNIDAD ORGANIZATIVA:

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

PROCESO	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN

DESCRIPCIÓN

PROCESO DE PRIMER NIVEL	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN

RESPONSABLE (Propietario del Proceso)

AGENTE	FUNCIÓN

REFERENCIAS

ENTRADAS	PROVEEDOR

SALIDAS	USUARIO



Ayuntamiento
de Valladolid

PROCESO	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN

CONDICIONES DE INICIO DEL PROCESO

RECURSOS	CANTIDAD	PROVEEDOR

ACCIONES	AGENTES				

R = Responsable, E = Ejecutor, C = Consultado, I = Informado

FINALIZACIÓN DEL PROCESO

FECHA	RESPONSABLE

DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS

Para entregar un servicio (o un producto) a sus usuarios (clientes), las Unidades Organizativas ejecutan uno o varios **Procesos**.

Un **Proceso** es un conjunto coordinado de actividades que proporcionan un valor añadido al cliente (ciudadano o usuario interno), entregándole un resultado (el producto o servicio de que se trate) que le satisfaga, partiendo de una serie de entradas al proceso y con la utilización de una serie de recursos.

Los procesos pueden ser:

- **Estratégicos**: Aportan referencias y guías para desarrollar los procesos operativos. Fijan los objetivos, pautas y guías del resto de los procesos.
- **Operativos**: Afectan de un modo directo a la realización del producto o a la prestación del servicio y a la satisfacción de un usuario/cliente (Ciudadano). Es aquello que el usuario/cliente ve.
- **De soporte**: Aportan al resto de los procesos los recursos necesarios para que puedan desarrollarse.

Área: Nombre del Área o Unidad Organizativa de primer nivel en la estructura organizativa del Ayuntamiento a la que pertenece la Unidad Organizativa responsable de la ejecución del proceso.

Unidad Organizativa: Nombre de la Unidad Organizativa responsable de la ejecución del proceso.

Proceso: Código y denominación del proceso que identifican de forma única al mismo.

Descripción: Breve explicación de la misión y los objetivos del proceso, redactada en términos entendibles para las personas que intervienen en el mismo.

Proceso de Primer Nivel: Código del proceso de nivel superior del que depende el proceso (si existe).

Responsable del proceso: Persona de la Organización a la que se le asigna la dirección de todas las actividades relativas a la gestión del proceso: es el que toma decisiones respecto al proceso. También se le denomina "Propietario del proceso".

Agentes: Agentes que intervienen en el proceso, especificando:

- Código y nombre del Agente.
- Función que desempeña el Agente correspondiente en el proceso.

Referencias: Información necesaria para la ejecución del proceso y la obtención de los resultados (leyes, normas, condiciones de mercado o sociológicas, etc.).

Entradas al proceso: Relación de elementos que sufren transformación en el proceso o la permiten (materiales, información, parámetros, productos, etc.) y que precisa el proceso para poder realizar sus actividades. Pueden ser salidas de otro proceso (o subproceso).

Proveedores: Las personas físicas o jurídicas que proporcionan cada una de las entradas al proceso. Cada entrada especificada debe tener asignada un proveedor.

Salidas del proceso: Resultados que se obtienen como consecuencia de la realización del proceso (servicios o productos) y que se entregan a los usuarios.

Usuarios: Son las personas físicas o jurídicas, internas o externas de la Organización, destinatarios de las salidas del proceso (Clientes). También puede ser otro proceso.

Condiciones de inicio: Decisión, circunstancia o documento que permite o desencadena el inicio del proceso y la ejecución de las actividades del mismo.

Recursos: Relación de medios (personal, recursos económicos, equipos, instalaciones, técnicas, métodos, etc.) utilizados para transformar las entradas al proceso en las salidas que se entregan a los usuarios del mismo. Se especificará:

- Nombre del recurso.
- Cantidad utilizada.
- Proveedor del recurso.

Acciones del proceso y Cuadro de Responsabilidades: Secuencia de fases, actividades y tareas que deben realizarse para llevar a cabo la ejecución del proceso y la obtención de los resultados. Para cada acción se especificarán los agentes que intervienen en la realización de la misma, especificando su función en la acción como Responsable (R), Ejecutor (E), Consultado (C) e Informado (I).

- **Fase:** Conjunto de actividades que puede desarrollarse con una cierta independencia de las demás y es asignable a personas o a un grupo determinado.
- **Actividad:** Conjunto de tareas que produce un resultado concreto.
- **Tarea:** Operación concreta necesaria para el trabajo. Es el menor nivel de esfuerzo en un proceso y es una unidad de ejecución no fraccionable.

Finalización del proceso: Actividad con la que el proceso se da por finalizado.

Fecha y responsable: Persona que documenta el proceso y fecha de realización.



Ayuntamiento
de Valladolid

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PROCESOS PARA LA MEJORA

CRITERIOS PROCESOS										PUNTUACIÓN
PESO										

- Correlación fuerte = 9 puntos
- Correlación media = 3 puntos
- Correlación débil = 1 punto

3.- DISEÑO DE SERVICIOS (O PRODUCTOS) BASÁNDOSE EN LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS

3.1.- OBTENCIÓN DE LOS ATRIBUTOS GENERALES DE CALIDAD DEL SERVICIO O PRODUCTO



ATRIBUTOS GENERALES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

ATRIBUTOS	VARIABLES
<p>FIABILIDAD</p> <p>Habilidad para realizar el servicio acordado de forma fiable y cuidadosa. Acierto y precisión. Ausencia de errores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se recibe el servicio solicitado. • Se recibe el servicio prometido/acordado. • No hay errores: el servicio se presta bien a la primera. • Se recibe el servicio acordado/solicitado en la forma y plazos establecidos: se respetan las normas y las formalidades.
<p>CAPACIDAD DE RESPUESTA</p> <p>Disposición para proporcionar un servicio rápido: rapidez, puntualidad, oportunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se presta el servicio cuando lo demanda el usuario y en el momento en que éste desea. • Número de gestiones para recibir el servicio. • Tiempo de espera. • Reacción rápida a las demandas expresadas. • Rapidez en la realización del servicio. • Puntualidad en la prestación del servicio.
<p>PROFESIONALIDAD</p> <p>Competencia técnica de los empleados que proporcionan el servicio. Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento de la ejecución del servicio.</p>	<p>Personal que proporciona el servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hábil y competente. • Conoce todos los aspectos relacionados con la ejecución del servicio: sabe hacer las cosas. • Domina las técnicas, equipos y herramientas que utiliza para la ejecución del servicio.
<p>CORTESÍA</p> <p>Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto con el cliente.</p>	<p>Personal que proporciona el servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cortés. • Atento. • Respetuoso. • Flexible. • Justo. • Considerado. • Amable.
<p>CREDIBILIDAD</p> <p>Veracidad, creencia, honestidad en el servicio que se proporciona.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existe confianza en que se le va a proporcionar el servicio prometido/acordado. • Personal de servicio honesto.
<p>SEGURIDAD</p> <p>Inexistencia de peligros, riesgos o dudas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de peligros o riesgos en la entrega del servicio. • Se está haciendo lo adecuado con la Unidad Organizativa adecuada. • Personal de servicio cuidadoso con la protección de los datos personales de los usuarios (Confidencialidad).



Ayuntamiento
de Valladolid

ATRIBUTOS GENERALES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

ATRIBUTOS	VARIABLES
<p>ACCESIBILIDAD</p> <p>Servicio accesible y fácil de contactar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Oficinas bien situadas. • Facilidad de acceso: el servicio es fácil de obtener. • Plazas de estacionamiento. • Horario de oficina. • Claridad y emplazamiento de la señalización. • Facilidad para establecer una cita. • Accesibilidad por teléfono. • Utilización de tecnología (Internet, fax,...). • Diversidad de medios de acceso. • Proximidad de paradas de líneas de transporte público (autobús, metro, ...).
<p>COMUNICACIÓN</p> <p>Mantener a los usuarios informados utilizando un lenguaje que pueden entender, así como escucharles y capacidad para explicar lo sucedido.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se responde a las preguntas de los usuarios. • Se recibe toda la información que desea el usuario. • Se emplea un lenguaje claro y adaptado a los conocimientos del usuario. • El usuario no tiene dificultad en entender la información que se le proporciona y los documentos a utilizar. • El usuario no tiene dificultad en comprender las formalidades del servicio. • Se informa al usuario de la situación en que se encuentra su trámite.
<p>COMPRENSIÓN DEL USUARIO</p> <p>Se hace el esfuerzo de conocer a los usuarios y sus necesidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empatía: el empleado hace esfuerzos por comprender las necesidades del usuario. • Comprensión de las necesidades particulares del usuario y de sus problemas. • Flexibilidad para dar un trato personalizado a cada usuario en función de sus necesidades.
<p>ELEMENTOS TANGIBLES</p> <p>Aspecto de las instalaciones físicas, equipos, personal y material que interviene o utilizado en la prestación del servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apariencia de las oficinas (locales, mobiliario,...). • Apariencia del personal de servicio. • Confort de las oficinas y de los locales de espera. • Apariencia de los equipos técnicos utilizados. • Aspecto de la documentación, los formularios y otros materiales de comunicación.
<p>COSTE DEL SERVICIO</p> <p>Lo que paga el usuario por el servicio que recibe.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Precio del servicio. • Claridad de la facturación. • Forma de pago cómoda: diversidad de medios de pago. • Facilidades de pago: aplazamientos, fraccionamientos, descuentos,...



**Ayuntamiento
de Valladolid**

FICHA DE COMENTARIOS DE USUARIOS

SERVICIO/PRODUCTO: _____

Nos gustaría recibir de Vd. los comentarios que nos permitan ofrecer a nuestros usuarios un servicio de gran calidad.

Sus comentarios son muy importantes pues nos indican lo que debemos mejorar para responder mejor a las necesidades y expectativas de nuestros usuarios.

Le agradecemos que dedique unos momentos a cumplimentar este cuestionario y que (**precisar la forma de devolver la ficha de comentarios**). Muchas gracias.

1.- ¿Ha obtenido lo que Vd. deseaba de nuestra Organización?

- Sí
 No
 He obtenido una parte de lo que buscaba

2.- ¿Cuál es su grado de satisfacción en relación con los siguientes aspectos del servicio?

	<i>Muy insatisfecho</i>	<i>Insatisfecho</i>	<i>Neutro (Normal)</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Muy satisfecho</i>
• Grado de satisfacción global con el servicio recibido ...	1	2	3	4	5
• Entrega del servicio sin errores	1	2	3	4	5
• Rapidez en la entrega del servicio	1	2	3	4	5
• Competencia de los empleados	1	2	3	4	5
• Respeto y cortesía de los empleados	1	2	3	4	5
• Honestidad de los empleados. Trato justo y equitativo.	1	2	3	4	5
• Inexistencia de peligros o riesgos. Garantía de confidencialidad	1	2	3	4	5
• Facilidad de acceso al servicio	1	2	3	4	5
• Información proporcionada sobre el servicio	1	2	3	4	5
• Comprensión de sus necesidades	1	2	3	4	5
• Aspecto de las instalaciones y equipos. Confort	1	2	3	4	5
• Precio del servicio	1	2	3	4	5

3.- Desde su punto de vista ¿cuáles deberían ser nuestras prioridades para mejorar el servicio?

4.- Indique los comentarios que desee realizar

5.- ¿Le gustaría que una persona del Ayuntamiento de Valladolid se ponga en contacto con Vd. en relación con los comentarios que Vd. ha hecho o los problemas que Vd. ha tenido?

- Sí (*Pase a la pregunta siguiente*)
 No

6.- Nombre y Apellidos: _____ **Teléfono:** _____

La seguridad de la información personal está garantizada por la Ley de Protección de Datos Personales.



**Ayuntamiento
de Valladolid**

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS

SERVICIO/PRODUCTO: _____

Haga un círculo alrededor del número que mejor describe lo que Vd. opina en relación con los siguientes aspectos del servicio/producto.

	¿Cuál es el grado de satisfacción en relación con este aspecto del servicio/producto suministrado? 1.- Muy insatisfecho 2.- Insatisfecho 3.- Neutro (Normal) 4.- Satisfecho 5.- Muy satisfecho NA.- No aplicable	Indique el número que refleje con precisión lo que Vd. piensa respecto a estos aspectos para obtener un servicio/producto de excelente calidad. 1.- Sin importancia 2.- Poco importante 3.- Neutro (Normal) 4.- Importante 5.- Esencial NA.- No aplicable
Grado de satisfacción global con el servicio/producto recibido	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
Realización del servicio/producto solicitado de acuerdo a lo prometido o acordado, de forma fiable, con acierto y precisión y sin errores	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
Entrega del servicio/producto solicitado con rapidez, puntualidad y oportunidad	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
Competencia técnica y profesionalidad del personal que le ha atendido	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
Atención, respeto, consideración y amabilidad del personal que le ha atendido	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
Trato justo y equitativo. Veracidad, imparcialidad y honestidad del personal que le ha atendido	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
Inexistencia de peligros o riesgos en la entrega del servicio y garantía de la intimidad y confidencialidad de los datos y respeto de sus derechos de ciudadano	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
Facilidad de acceso al servicio/producto	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
Información proporcionada sobre el servicio/producto	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
Comprensión de las necesidades particulares del usuario y flexibilidad para dar un trato personalizado al usuario en función de sus necesidades	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
Aspecto de las instalaciones y oficinas, de los equipos, personal y material que interviene o utilizado en la prestación del servicio	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
Grado de satisfacción con el precio del servicio/producto que ha recibido	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA



Ayuntamiento
de Valladolid

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS

SERVICIO/PRODUCTO: _____

El objeto de la presente encuesta sobre la satisfacción de los usuarios de servicios, es permitir al Ayuntamiento de Valladolid obtener información que le ayudará a responder mejor a sus necesidades. A través de esta encuesta, tiene la ocasión de decirnos lo que piensa de nuestro trabajo y de cómo podríamos mejorarlo. Queremos saber también lo que piensa del servicio/producto y le estamos muy agradecidos del tiempo que dedica a responder a estas preguntas. Muchas gracias.

Consultamos a usuarios que han recibido nuestro servicio de **(indicar el servicio)** en el periodo comprendido entre **(indicar el periodo)**. Los participantes son elegidos al azar **(o describir aquí el método empleado)**. El Ayuntamiento de Valladolid utilizará la información obtenida en esta encuesta para conocer más exactamente cuáles son sus necesidades y para ayudarnos a incorporar mejoras en los métodos que empleamos para poner el servicio/producto o su disposición. Nosotros agruparemos todos los datos recibidos, de forma que el anonimato de sus respuestas está asegurado.

Cada encuesta comprende preguntas sobre numerosos aspectos de su experiencia en relación a nuestro servicio/producto, como son la fiabilidad de nuestro servicio/producto, la rapidez de respuesta, la facilidad de acceso y otros aspectos. Se ha utilizado el género masculino sin ánimo de discriminación y con el único objetivo de aligerar el texto.

Le agradecemos que devuelva el cuestionario debidamente cumplimentado **(indicar los pasos a seguir)** antes del **(indicar la fecha)**.

Si tiene preguntas que realizar sobre esta encuesta y sobre la utilización de estos datos, no dude en comunicarse con **(nombre de la persona)** en el número de teléfono **(número de teléfono)**.



PARTE I.- FIABILIDAD

1

La Parte I tiene que ver con la entrega al usuario del servicio/producto solicitado según lo acordado o prometido de forma fiable, con acierto, precisión y ausencia de errores.

Haga un círculo alrededor del número que mejor describe lo que Vd. opina en relación con los siguientes aspectos del servicio/producto.

	¿Cuál es el grado de satisfacción en relación con este aspecto del servicio/producto suministrado? 1.- Muy insatisfecho 2.- Insatisfecho 3.- Neutro (Normal) 4.- Satisfecho 5.- Muy satisfecho NA.- No aplicable	Indique el número que refleje con precisión lo que Vd. piensa respecto a estos aspectos para obtener un servicio/producto de excelente calidad. 1.- Sin importancia 2.- Poco importante 3.- Neutro (Normal) 4.- Importante 5.- Esencial NA.- No aplicable
En conjunto ¿qué opina Vd. sobre la fiabilidad del servicio/producto obtenido?	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
A.- Se obtiene el servicio/producto que se desea	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
B.- Se obtiene el servicio/producto solicitado según lo acordado o prometido por el Ayuntamiento de Valladolid	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
C.- Se respetan todas las normas y formalidades según lo establecido	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
D.- No se cometen errores en la prestación del servicio (o el producto no tiene errores/defectos)	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
Si el Ayuntamiento de Valladolid sólo pudiera mejorar dos aspectos entre los mencionados ¿cuáles debería elegir según Vd.?. Haga un círculo alrededor de las dos letras correspondientes.		
A B C D		



Ayuntamiento
de Valladolid

PARTE I.- FIABILIDAD

2

En cada una de las preguntas siguientes, haga un círculo alrededor de la letra de la respuesta que mejor describe su experiencia.

1.- ¿Ha recibido el servicio/producto solicitado o su petición está aún en curso de tramitación?

- a.- He recibido el servicio/producto → **Pase a la pregunta 2**
- b.- Su petición está en curso de tramitación → **Pase a la parte II**

2.- ¿Ha obtenido el servicio/producto que deseaba?

- a.- Sí
- b.- No
- c.- He obtenido una parte del servicio/producto que deseaba

3.- ¿El servicio producto/obtenido está de acuerdo con lo prometido o acordado por el Ayuntamiento de Valladolid?

- a.- Sí
- b.- No
- c.- En parte

4.- ¿Se han respetado las normas y formalidades establecidas?

- a.- Sí
- b.- No

5.- ¿Se han cometido errores en la prestación del servicio (o el producto tiene errores/defectos)?

- a.- Sí
- b.- No

Si la respuesta es SÍ, indique los errores que ha encontrado en el servicio/producto recibido



Ayuntamiento
de Valladolid

PARTE II.- CAPACIDAD DE RESPUESTA

1

La Parte II tiene que ver con la rapidez, puntualidad y/u oportunidad con que se obtiene el servicio/producto solicitado.

Haga un círculo alrededor del número que mejor describe lo que Vd. opina en relación con los siguientes aspectos del servicio/producto.

	¿Cuál es el grado de satisfacción en relación con este aspecto del servicio/producto suministrado? 1.- Muy insatisfecho 2.- Insatisfecho 3.- Neutro (Normal) 4.- Satisfecho 5.- Muy satisfecho NA.- No aplicable	Indique el número que refleje con precisión lo que Vd. piensa respecto a estos aspectos para obtener un servicio/producto de excelente calidad. 1.- Sin importancia 2.- Poco importante 3.- Neutro (Normal) 4.- Importante 5.- Esencial NA.- No aplicable
En conjunto ¿qué opina Vd. sobre la rapidez de entrega del servicio/producto solicitado?	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
A.- Se obtiene el servicio/producto en el momento que desea el usuario	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
B.- Tiempo necesario para obtener el servicio/producto solicitado ..	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
C.- Número de gestiones que hay que realizar para obtener el servicio/producto solicitado	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
D.- Tiempo de espera en las dependencias antes de ser atendido ..	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
E.- Número de personas a las que ha tenido que dirigirse para obtener el servicio/producto deseado	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA

Si el Ayuntamiento de Valladolid sólo pudiera mejorar dos aspectos entre los mencionados ¿cuáles debería elegir según Vd.?.
Haga un círculo alrededor de las dos letras correspondientes.

A B C D E



PARTE II.- CAPACIDAD DE RESPUESTA

2

En cada una de las preguntas siguientes haga un círculo alrededor de la letra de la respuesta que mejor describe su experiencia.

1.- ¿Ha recibido el servicio/producto solicitado o su petición está aún en curso de tramitación?

- a.- He recibido el servicio/producto → **Pase a la pregunta 2**
b.- Su petición está en curso de tramitación → **Pase a la pregunta 6**

2.- ¿Cuánto tiempo ha transcurrido antes de obtener el servicio/producto desde su primera gestión hasta el momento en que ha recibido el servicio/producto? (Indicar si las duraciones empleadas son minutos, horas, días, semanas o meses)

0-4 5-9 10-14 15-19 20-24 25-29 30 o más

3.- ¿Cuánto tiempo sería aceptable para recibir este servicio/producto? (Indicar si las duraciones empleadas son minutos, horas, días, semanas o meses)

0-4 5-9 10-14 15-19 20-24 25-29 30 o más

4.- ¿Cuántas gestiones ha tenido que realizar para obtener este servicio/producto? (Por "gestiones" se puede entender cada llamada telefónica, mensaje electrónico, carta enviada por correo, fax enviado o desplazamiento a una oficina)

1 2 3 4 5 6 7 8 o más

5.- ¿Cuántas gestiones es aceptable realizar para recibir este servicio/producto?

1 2 3 4 5 6 7 8 o más

6.- ¿Ha tenido que acudir a una oficina para obtener el servicio/producto?

- a.- Sí → **Pase a la pregunta 7**
b.- No → **Pase a la pregunta 9**

7.- ¿Cuánto tiempo (en minutos) ha tenido que esperar antes de poder hablar con un empleado preparado para atenderle?

1-5 6-10 11-15 16-20 21-30 31-45 46-59 60 o más

8.- ¿Cuánto tiempo de espera (en minutos) es aceptable antes de poder hablar con un empleado preparado para atenderle?

1-5 6-10 11-15 16-20 21-30 31-45 46-59 60 o más

9.- ¿A cuántas personas ha tenido que dirigirse para obtener lo que deseaba?

1 2 3 4 5 6 7 8 o más

10.- ¿A cuántas personas es aceptable tener que dirigirse para obtener lo que desea?

1 2 3 4 5 6 7 8 o más



PARTE III.- PROFESIONALIDAD DE LOS EMPLEADOS Y TRATO DISPENSADO

1

La Parte III tiene que ver con la competencia técnica, veracidad y honestidad de los empleados encargados de la prestación del servicio o la entrega del producto, del trato dispensado y de la inexistencia de riesgos o peligros en la entrega del servicio/producto.

Haga un círculo alrededor del número que mejor describe lo que Vd. opina en relación con los siguientes aspectos del servicio/producto.

	¿Cuál es el grado de satisfacción en relación con este aspecto del servicio/producto suministrado? 1.- Muy insatisfecho 2.- Insatisfecho 3.- Neutro (Normal) 4.- Satisfecho 5.- Muy satisfecho NA.- No aplicable	Indique el número que refleje con precisión lo que Vd. piensa respecto a estos aspectos para obtener un servicio/producto de excelente calidad. 1.- Sin importancia 2.- Poco importante 3.- Neutro (Normal) 4.- Importante 5.- Esencial NA.- No aplicable
En conjunto ¿qué opina Vd. sobre la profesionalidad del personal de servicio?	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
En conjunto ¿qué opina Vd. sobre el trato (atención, respeto, amabilidad) dispensado por el personal de servicio?	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
En conjunto ¿qué opina Vd. sobre la honestidad del personal de servicio?	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
A.- Conocimientos y competencia técnica del personal de servicio: saber hacer las cosas	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
B.- Cortesía y amabilidad del personal de servicio	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
C.- El respeto demostrado por el personal de servicio	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
D.- El servicio/producto se entrega de forma justa, equitativa e imparcial	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
E.- Credibilidad y confianza en el personal de servicio	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
F.- Inexistencia de peligros o riesgos en la entrega del servicio/producto	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
G.- Discreción del personal de servicio: garantía de la intimidad y confidencialidad de los datos personales	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
H.- Respeto de sus derechos como ciudadano	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA

Si el Ayuntamiento de Valladolid sólo pudiera mejorar tres aspectos entre los mencionados ¿cuáles debería elegir según Vd.?.
Haga un círculo alrededor de las tres letras correspondientes.

A B C D E F G H I

**PARTE III.- PROFESIONALIDAD DE LOS EMPLEADOS Y TRATO DISPENSADO****2**

1.- Indique cualquier comentario que Vd. desee realizar a propósito del personal de servicio que le ha atendido y del trato dispensado


PARTE IV.- ACCESIBILIDAD AL SERVICIO Y COMUNICACIÓN CON EL USUARIO
1

La Parte IV tiene que ver con la facilidad de acceso al servicio/producto, la información que se proporciona al usuario, la comprensión de sus necesidades y la flexibilidad por parte del personal de servicio para dar un trato personalizado al usuario en función de sus necesidades.

Haga un círculo alrededor del número que mejor describe lo que Vd. opina en relación con los siguientes aspectos del servicio/producto.

	¿Cuál es el grado de satisfacción en relación con este aspecto del servicio/producto suministrado? 1.- Muy insatisfecho 2.- Insatisfecho 3.- Neutro (Normal) 4.- Satisfecho 5.- Muy satisfecho NA.- No aplicable						Indique el número que refleje con precisión lo que Vd. piensa respecto a estos aspectos para obtener un servicio/producto de excelente calidad. 1.- Sin importancia 2.- Poco importante 3.- Neutro (Normal) 4.- Importante 5.- Esencial NA.- No aplicable					
En conjunto ¿qué opina Vd. sobre la facilidad de acceso al servicio/producto?	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
En conjunto ¿qué opina Vd. sobre la comunicación con el usuario?	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
En conjunto ¿qué opina Vd. sobre el esfuerzo para comprender al usuario ?	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
A.- Facilidad de acceso por teléfono	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
B.- Localización de las instalaciones	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
C.- Facilidades de aparcamiento de vehículos	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
D.- Facilidad de acceso y movimiento en la instalación (ausencia de obstáculos para entrar y circular en la instalación)	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
E.- Claridad y emplazamiento de la señalización para acceder al servicio/producto	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
F.- Oferta de diversos medios de acceso al servicio/producto (teléfono, fax, internet, correo electrónico,...)	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
G.- Horario de prestación del servicio	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
H.- Facilidad para establecer una cita previa con el personal de servicio	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
I.- Suministro de la información necesaria para obtener el servicio/producto deseado	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
J.- La obtención de respuestas a sus preguntas	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
K.- La claridad del lenguaje escrito y hablado	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
L.- Facilidad para comprender al personal de servicio	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
M.- Facilidad de comprender los documentos y otra información	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
N.- Facilidad para comprender y cumplimentar los formularios	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
O.- La simplicidad y facilidad para comprender las formalidades y trámites necesarios para obtener el servicio/producto	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
P.- Asesoramiento y ayuda al usuario en la realización de las gestiones a efectuar	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
Q.- Información proporcionada sobre el estado de las tramitaciones y, en su caso, de las causas de la denegación de una petición	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
R.- Flexibilidad demostrada por el personal de servicio para comprender las necesidades particulares del usuario	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
S.- Personalización del servicio/producto a las necesidades particulares del usuario	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
Si el Ayuntamiento de Valladolid sólo pudiera mejorar tres aspectos entre los mencionados ¿cuáles debería elegir según Vd.? Haga un círculo alrededor de las tres letras correspondientes.												
A B C D E F G H I J K L M N O P Q R S												

**PARTE IV.- ACCESIBILIDAD AL SERVICIO Y COMUNICACIÓN CON EL USUARIO****2**

En cada una de las preguntas siguientes haga un círculo alrededor de la letra de la respuesta que mejor describe su experiencia.

1.- Si el lugar donde se presta el servicio le parece inadecuado, indicar dónde le gustaría que estuviese situado

2.- ¿Qué medios prefiere Vd. utilizar para acceder al servicio? Utilizando los números 1, 2 y 3, indique tres en la lista siguiente

- En persona (presencial)
- Por teléfono
- Por fax
- Por Internet
- Por correo electrónico
- Por correo postal
- Por mensajero
- Otros. **Decir cuáles** _____

3.- ¿Las horas de prestación del servicio de (indicar horario de prestación del servicio) le parecen adecuadas para acceder al servicio/producto?

- a.- Sí → **Pase a la pregunta 5**
- b.- No → **Pase a la pregunta 4**

4.- Si Vd. ha respondido NO a la pregunta nº 3 ¿qué horario prefiere Vd.? (Hacer un círculo alrededor de la letra de una sola respuesta)

- a.- Abrir antes la instalación/oficina
- b.- Cerrar más tarde la instalación/oficina
- c.- Tener horario por la mañana y por la tarde
- d.- Abrir la instalación/oficina los sábados
- e.- Otras sugerencias. **Precisar** _____

5.- Indique abajo cualquier comentario que Vd. desee realizar a propósito de la facilidad de acceso al servicio/producto

6.- Entre los medios siguientes ¿cuáles son los mejores para comunicarse con Vd.? (Elija tres respuestas como máximo)

- a.- Anuncios en los medios de comunicación (prensa, radio, ...)
- b.- Folletos enviados por correo
- c.- Carteles en vallas publicitarias
- d.- Información suministrada en Internet
- e.- Correo electrónico
- f.- Otras. **Precisar** _____

7.- Indique abajo cualquier comentario que Vd. desee realizar a propósito de la comunicación/información del servicio/producto



PARTE V.- ELEMENTOS TANGIBLES

1

La Parte V tiene que ver con el aspecto de las instalaciones y oficinas, de los equipos, el personal y el material que interviene o utilizado en la prestación del servicio.

Haga un círculo alrededor del número que mejor describe lo que Vd. opina en relación con los siguientes aspectos del servicio/producto.

	¿Cuál es el grado de satisfacción en relación con este aspecto del servicio/producto suministrado? 1.- Muy insatisfecho 2.- Insatisfecho 3.- Neutro (Normal) 4.- Satisfecho 5.- Muy satisfecho NA.- No aplicable	Indique el número que refleje con precisión lo que Vd. piensa respecto a estos aspectos para obtener un servicio/producto de excelente calidad. 1.- Sin importancia 2.- Poco importante 3.- Neutro (Normal) 4.- Importante 5.- Esencial NA.- No aplicable
En conjunto ¿qué opina Vd. de los elementos tangibles (aspecto de instalaciones, personal, equipos, confort, etc.) utilizados en la prestación del servicio	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
A.- Aspecto de las instalaciones, locales u oficinas de prestación del servicio	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
B.- Aspecto del personal de servicio	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
C.- Aspecto de los equipos técnicos utilizados en la entrega del servicio/producto	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
D.- Aspecto del mobiliario de las instalaciones de prestación del servicio	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
E.- Confort de las instalaciones y de los locales de espera (comodidad, limpieza, temperatura, iluminación, ruidos, etc.)	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA
F.- Aspecto de la documentación, formularios y otros materiales utilizados en la prestación del servicio	1 2 3 4 5 NA	1 2 3 4 5 NA

Si el Ayuntamiento de Valladolid sólo pudiera mejorar dos aspectos entre los mencionados ¿cuáles debería elegir según Vd.?

Haga un círculo alrededor de las dos letras correspondientes.

A B C D E F



Ayuntamiento
de Valladolid

PARTE V.- ELEMENTOS TANGIBLES

2

1.- Indique cualquier comentario que Vd. desee realizar a propósito del aspecto de las instalaciones, del personal, equipos y material utilizados en la prestación del servicio y del confort de las instalaciones y de los locales de espera



PARTE VI.- COSTE DEL SERVICIO/PRODUCTO

1

La Parte VI tiene que ver con el importe que Vd. ha pagado por el servicio/producto que ha recibido.

Haga un círculo alrededor del número que mejor describe lo que Vd. opina en relación con los siguientes aspectos del servicio/producto.

	¿Cuál es el grado de satisfacción en relación con este aspecto del servicio/producto suministrado? 1.- Muy insatisfecho 2.- Insatisfecho 3.- Neutro (Normal) 4.- Satisfecho 5.- Muy satisfecho NA.- No aplicable						Indique el número que refleje con precisión lo que Vd. piensa respecto a estos aspectos para obtener un servicio/producto de excelente calidad. 1.- Sin importancia 2.- Poco importante 3.- Neutro (Normal) 4.- Importante 5.- Esencial NA.- No aplicable					
En conjunto ¿qué opina Vd. sobre el precio del servicio/producto que Vd. ha recibido?	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
A.- Precio del servicio/producto	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
B.- Claridad de los documentos de pago	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
C.- Simplicidad del modo de pago	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
D.- Diversidad de formas de pago (contado, talón, tarjeta de crédito, etc.)	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
E.- Facilidades de pago (aplazamientos, fraccionamientos, descuentos, etc.)	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
F.- Periodo de pago	1	2	3	4	5	NA	1	2	3	4	5	NA
Si el Ayuntamiento de Valladolid sólo pudiera mejorar dos aspectos entre los mencionados ¿cuáles debería elegir según Vd.?. Haga un círculo alrededor de las dos letras correspondientes.												
A B C D E F												



Ayuntamiento
de Valladolid

PARTE VI.- COSTE DEL SERVICIO/PRODUCTO

2

En cada una de las preguntas siguientes haga un círculo alrededor de la letra de la respuesta que mejor describe su experiencia.

1.- ¿Qué modo de pago prefiere Vd.? (Elija como máximo dos respuestas)

- a.- Contado
- b.- Talón
- c.- Tarjeta de crédito
- d.- Tarjeta de débito
- e.- Cargo en cuenta corriente

2.- ¿Qué periodo de pago le parece razonable? (Elegir una sola respuesta)

- a.- Una semana
- b.- Dos semanas
- c.- Tres semanas
- d.- Cuatro semanas
- e.- Más de cuatro semanas

3.- El coste del servicio/producto se debería situar entre _____ € y _____ €

4.- Indique cualquier comentario que Vd. desee realizar a propósito del precio del servicio/producto que ha recibido



Ayuntamiento
de Valladolid

PARTE VII.- CUESTIONES GENERALES

1

En cada una de las preguntas siguientes haga un círculo alrededor de la letra de la respuesta que mejor describe su experiencia.

1.- Si Vd. ha utilizado este servicio más de una vez ¿con qué frecuencia utiliza Vd. este servicio? (Si es la primera vez, pase a la pregunta 3)

- a.- Una vez a la semana
- b.- Una vez cada dos semanas
- c.- Una vez al mes
- d.- Cada seis meses
- e.- Cada año
- f.- Cada dos años o más

2.- ¿Cuándo ha utilizado Vd. este servicio por última vez?

- a.- Hace una semana o menos
- b.- Hace dos semanas
- c.- Hace un mes
- d.- Hace de 2 a 5 meses
- e.- Hace de 6 a 11 meses
- f.- Hace 1 año
- g.- Hace más de 1 año

3.- En su caso, recurrir a este servicio era:

- a.- Obligatorio → **Pase a la pregunta 6**
- b.- Voluntario → **Pase a la pregunta 4**

4.- ¿Recurriría Vd. de nuevo a este servicio/producto?

- a.- Sí → **Pase a la pregunta 6**
- b.- No → **Pase a la pregunta 5**

5.- Indique por qué no recurriría Vd. de nuevo a este servicio/producto



Ayuntamiento
de Valladolid

PARTE VII.- CUESTIONES GENERALES

2

6.- ¿Qué dificultades ha encontrado Vd. para obtener este servicio/producto? Elija todas las respuestas que considere convenientes

- a.- No sabía dónde dirigirme
- b.- No he encontrado el número de teléfono del servicio
- c.- Se me ha enviado continuamente de una persona a otra
- d.- Las líneas telefónicas estaban siempre ocupadas
- e.- He tenido dificultades con los sistemas de respuesta automática o de buzones de voz
- f.- He tenido problemas con los servicios de acceso por Internet
- g.- Se me ha suministrado información errónea
- h.- He recibido informaciones contradictorias de diferentes personas
- i.- Los desplazamientos que he tenido que realizar han sido demasiado grandes
- j.- El estacionamiento es difícil
- k.- Nadie me ha explicado lo que tenía que hacer
- l.- Otra. **Precisar** _____

7.- Haga un círculo en el número que mejor describe su nivel de acuerdo o de desacuerdo con los siguientes enunciados relativos a este servicio/producto

	1.- Completamente en desacuerdo 2.- En desacuerdo 3.- Neutro (Normal) 4.- De acuerdo 5.- Totalmente de acuerdo NA.- No aplicable					
A.- El Ayuntamiento de Valladolid ha estado atento a mis necesidades	1	2	3	4	5	NA
B.- El personal que me ha servido ha hecho un trabajo excelente	1	2	3	4	5	NA
C.- Cuando he tenido necesidad de este servicio/producto, he sabido donde dirigirme para obtenerlo	1	2	3	4	5	NA

8.- Haga un círculo en la letra que mejor describe su grado de satisfacción general con el servicio/producto que ha recibido

- a.- Muy insatisfecho
- b.- Insatisfecho
- c.- Neutro (Normal)
- d.- Satisfecho
- e.- Muy satisfecho



PARTE VII.- CUESTIONES GENERALES

3

9.- Si el Ayuntamiento de Valladolid sólo pudiera mejorar tres aspectos de este servicio/producto ¿cuáles debería elegir según Vd.?

Empleando los números 1, 2 y 3 indique por orden de importancia, comenzando por el número 1, los tres aspectos que habría que mejorar

- Eliminar errores en la prestación del servicio (o en el producto)
- Tiempo necesario para recibir el servicio/producto
- Número de gestiones que hay que realizar para obtener el servicio/producto solicitado
- Tiempo de espera en las dependencias antes de ser atendido
- Tiempo de espera en el teléfono
- Mayor número de modos de acceso al servicio/producto (teléfono, fax, internet, correo electrónico,...)
- Horario de prestación del servicio
- Situación de las instalaciones
- Conocimiento/competencia técnica del personal de servicio
- Cortesía del personal de servicio
- Facilidad de acceso a la información relativa al servicio/producto
- Sencillez de los formularios a utilizar
- Instrucciones claras
- Información exacta y coherente
- Precio del servicio/producto
- Formas de pago a utilizar
- Otras. **Precisar** _____

10.- ¿Qué importancia tienen para Vd. los siguientes aspectos del servicio/producto que ha recibido?

Para cada aspecto elija un valor de 0 a 100 de forma que la suma total de los valores dados a todos los aspectos sea 100

I. Realización del servicio/producto solicitado de acuerdo a lo prometido o acordado de forma fiable, con acierto, precisión y sin errores.	
II. Entrega del servicio/producto solicitado con rapidez, puntualidad y/u oportunidad.	
III. Competencia técnica, veracidad y honestidad de los empleados encargados de la prestación del servicio o la entrega del producto, trato dispensado e inexistencia de riesgos o peligros en la entrega del servicio/producto.	
IV. Facilidad de acceso al servicio/producto, información proporcionada, comprensión de necesidades del usuario y flexibilidad para dar un trato personalizado al usuario en función de sus necesidades.	
V. Aspecto de las instalaciones y oficinas, de los equipos, personal y material que interviene o utilizado en la prestación del servicio.	
TOTAL	100

**PARTE VIII.- DATOS DEMOGRÁFICOS Y SOCIOECONÓMICOS****1**

Por favor, haga Vd. un círculo en el número de la respuesta que mejor responde a su situación personal. La confidencialidad de esta información está asegurada dado que no tenemos ningún medio de establecer una correlación entre estas preguntas y las personas que las responden.

1.- Sexo

- a.- Mujer
- b.- Hombre

2.- Edad

- a.- 18-24 años
- b.- 25-34 años
- c.- 35-49 años
- d.- 50-64 años
- e.- 65 años o más

3.- Estado civil

- a.- Soltero/a
- b.- Casado/a
- c.- Viviendo en pareja
- d.- Divorciado/a
- e.- Viudo/a

4.- Actualmente ¿cuál es su situación ocupacional?

- a.- Trabajo fijo
- b.- Trabajo eventual
- c.- Paro con prestación económica
- d.- Paro sin prestación económica
- e.- Buscando el primer empleo
- f.- Estudiante
- g.- Labores del hogar
- h.- Jubilado o pensionista

5.- ¿Qué nivel de estudios ha terminado?

- a.- Sin estudios
- b.- Estudios primarios incompletos
- c.- Estudios primarios completos
- d.- Bachillerato
- e.- Formación Profesional
- f.- Estudios medios universitarios
- g.- Estudios superiores universitarios

**PARTE VIII.- DATOS DEMOGRÁFICOS Y SOCIOECONÓMICOS****2****6.- ¿En qué parte de la ciudad vive Vd.?**

- a.- Centro urbano
- b.- Barrio periférico
- c.- Barrio cercano al centro
- d.- Zona residencial
- e.- Campo
- f.- Otro municipio

7.- ¿En qué tipo de vivienda reside Vd.?

- a.- En un piso
- b.- En un apartamento
- c.- En una vivienda unifamiliar adosada
- d.- En una vivienda unifamiliar no adosada
- e.- En una casa de campo

8.- Aproximadamente ¿cuántos metros cuadrados útiles tiene su vivienda actual? _____**9.- ¿Cuántas personas habitan en la vivienda? _____****10.- ¿Cuál es el régimen de tenencia de la vivienda donde vive?**

- a.- Propia
- b.- Alquilada
- c.- Cedida/Facilitada
- d.- Otra situación

11.- ¿De cuántos ingresos netos disponen en el hogar al mes entre todos los miembros y por todos los conceptos?

- a.- Menos de 450 €
- b.- De 451 a 600 €
- c.- De 601 a 900 €
- d.- De 901 a 1.200 €
- e.- De 1.201 a 1.800 €
- f.- De 1.801 a 2.400 €
- g.- De 2.401 a 3.000 €
- h.- De 3.001 a 4.500 €
- i.- De 4.501 a 6.000 €
- j.- Más de 6.001 €



Ayuntamiento
de **Valladolid**

PARTE VIII.- DATOS DEMOGRÁFICOS Y SOCIOECONÓMICOS
--

3

12.- Nacionalidad

- a.- Española
- b.- De algún país de la Unión Europea
- c.- Otra nacionalidad

13.- ¿Desde cuándo reside en Valladolid?

- a.- Toda la vida
- b.- Más de 10 años
- c.- De 1 a 10 años
- d.- Menos de 1 año

3.2.- OBTENCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES Y TÉCNICAS DEL SERVICIO



Ayuntamiento
de Valladolid

DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD JERARQUIZACIÓN DE EXPECTATIVAS

EXPECTATIVAS					
CLIENTE					
TIPO	PESO				
Peso de las expectativas					

- 1 = Despreciable
- 2 = Poco Importante
- 3 = Importante
- 4 = Muy Importante
- 5 = Imperativo



Ayuntamiento
de Valladolid

**DESPLIEGUE DE LA FUNCIÓN DE CALIDAD
MATRICES DE CORRELACIÓN**

Correlación

- positiva fuerte
- positiva media
- # negativa fuerte
- X negativa media

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> CÓMO QUÉ </div>										
			1	2	3	4	5	6	7	8
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
PESO DE LOS CÓMOS										
CUÁNTO										

- Correlación fuerte = 9 puntos
- Correlación media = 3 puntos
- Correlación débil = 1 punto

4.- ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES



Ayuntamiento
de Valladolid

DEFINICIÓN DE INDICADORES

ÁREA:

UNIDAD ORGANIZATIVA:

SERVICIO	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN

PROCESO	
CÓDIGO	DENOMINACIÓN

DENOMINACIÓN DEL INDICADOR	
DESCRIPCIÓN	
FORMA DE CÁLCULO	
FUENTES	
UNIDAD DE MEDIDA	
ESTÁNDAR A ALCANZAR	
EVOLUCIÓN DESEADA	
FRECUENCIA DE MEDIDA	
OBSERVACIONES	

FECHA	RESPONSABLE

DEFINICIÓN DE INDICADORES

Un **indicador** es una magnitud asociada a una característica (del resultado, del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos.

Área: Nombre del Área o Unidad Organizativa de primer nivel en la estructura organizativa del Ayuntamiento a la que pertenece la Unidad Organizativa responsable de la prestación del servicio.

Unidad Organizativa: Nombre de la Unidad Organizativa responsable de la prestación del servicio.

Servicio: Código y denominación del servicio que se presta.

Proceso: Código y denominación del proceso ejecutado para entregar el servicio correspondiente.

Denominación del indicador: Nombre que identifica al indicador de forma única y no ambigua.

Descripción: Breve explicación de la característica, actividad o aspecto al que está asociado el indicador: lo que mide el indicador.

Forma de calculo: Operaciones a realizar para obtener el valor del indicador.

Fuentes: Lugar y forma de recopilar los datos necesarios para la obtención del valor del indicador.

Unidad de medida: Indicación de la unidad de medida en la que se expresa el valor del indicador.

Estándar a alcanzar: Valor a alcanzar en el indicador expresado en las unidad de medida especificada para el indicador. Se puede expresar también mediante un rango de valores o mediante límites numéricos del tipo "mayor que" o "menor que".

Evolución deseada: Tendencia que debe seguir el indicador. Puede ser:

- **Disminuir**
- **Aumentar**
- **Mantener estable**

Frecuencia de medida: Periodo de tiempo en los que se obtendrá el valor asociado al indicador.

Observaciones: Cualquier otra información necesaria para la completa definición del indicador.

Fecha y responsable: Persona que describe el indicador y fecha de realización.

5.- ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES DE CALIDAD. OBJETIVOS OPERATIVOS

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS OPERATIVOS

Área: Nombre del Área o Unidad Organizativa de primer nivel en la estructura organizativa del Ayuntamiento a la que pertenece la Unidad Organizativa responsable de la prestación del servicio.

Unidad Organizativa: Nombre de la Unidad Organizativa responsable de la prestación del servicio.

Servicio: Código y denominación del servicio que se presta.

Proceso: Código y denominación del proceso ejecutado para entregar el servicio correspondiente.

Característica del Servicio o Proceso: Propiedades o prestaciones del servicio (o del producto) o del proceso de entrega correspondiente.

Indicador: Magnitud asociada a la característica correspondiente que permite, a través de su medición, verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos.

Estándar (Compromiso): Resultado a obtener en el valor del indicador en el periodo de tiempo especificado

Periodo de vigencia: Periodo de tiempo en el cual se debe alcanzar el compromiso establecido.

Fecha y responsable: Persona que establece los compromisos y fecha de realización.

6.- ESTABLECIMIENTO DE “CARTAS DE SERVICIO”

(ANVERSO)

Descripción del servicio	Compromisos de calidad
Normativa reguladora y derechos de los usuarios	Responsable del servicio, formas de acceso (direcciones postales, teléfonos, fax, acceso telemático, etc.) y medios de transporte
Formas de colaboración de usuarios	
Formas de presentación de recursos, quejas y sugerencias	

(REVERSO)



Carta de Servicio

Nombre del Servicio o Unidad Organizativa

Ayuntamiento de **Valladolid**

Introducción *(Firmada por el Alcalde)*