



MADRID

participación ciudadana,
transparencia y gobierno
abierto

DIRECCIÓN GENERAL DE TRANSPARENCIA
Y ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

ESTUDIO CUALITATIVO

PERCEPCIÓN Y SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS USUARIAS DEL SISTEMA DE SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES – SYR–AYUNTAMIENTO DE MADRID

Marzo 2018



MADRID

participación ciudadana,
transparencia y gobierno
abierto

DIRECCIÓN GENERAL DE TRANSPARENCIA
Y ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA

Realización del trabajo de campo y primer análisis

GFK EMER AD HOC RESEARCH S. L.

Revisión y elaboración del informe final

Servicio de Evaluación

Subdirección General de Calidad y Evaluación

Dirección General de Transparencia y Atención a la Ciudadanía

Área de Gobierno de Participación Ciudadana, Transparencia y
Gobierno Abierto

Colaboración especial de

Miguel Angel Sinoga Pérez

Índice de contenido

1. Introducción.....	5
1.1. Presentación.....	5
1.2. Funcionamiento del Sistema SYR.....	6
1.3. Antecedentes del estudio	8
1.4. Objetivos generales	10
2. Metodología.....	11
2.1. Introducción	11
2.2. Justificación.....	11
2.3. El proceso de selección de las personas participantes	13
2.4. La muestra del estudio	15
2.5. El desarrollo de la dinámica.....	19
3. Análisis de resultados.....	21
3.1. Introducción	21
3.2. Concepto y función.....	22
3.3. Vías de conocimiento del Sistema SYR.....	24
3.4. Expectativas ante el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones.....	25
3.5. Percepción de los participantes del Sistema SYR.....	26
3.6. Valoración numérica de la satisfacción.....	28
3.7. Experiencias con el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones del Ayuntamiento de Madrid.	33
3.8. Matices según las características de los perfiles.....	36
3.9. El Sistema de Sugerencias y Reclamaciones visto por las personas participantes.	37
3.9.1. Creación de la incidencia	37
3.9.2. Gestión de la incidencia	42
3.9.3. Resolución	45
3.9.4. Cierre	47
3.10. Otros elementos de insatisfacción del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones del Ayuntamiento de Madrid.....	48
4. Conclusiones y recomendaciones	50
4.1. Introducción	50
4.2. Fortalezas del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones	50



4.3.	Debilidades del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones	51
4.4.	Factores sobre los que actuar.....	52
4.4.1.	La resolución	53
4.4.2.	Cercanía a lo largo de todo el proceso.....	54
4.4.3.	Información sobre el estado de la reclamación.....	55
4.4.4.	Participación de las personas usuarias del Sistema SYR	55
4.4.5.	Control de calidad	56
4.4.6.	Agilidad del proceso	56
4.4.7.	Transmisión de valores	57
4.5.	Mejoras por ámbitos de actuación.....	58
4.5.1.	Limpieza y recogida de residuos urbanos.....	58
4.5.2.	Uso libre de instalaciones deportivas.....	59
4.5.3.	Sede Electrónica.....	59
4.6.	Mejoras en el proceso	60
4.6.1.	Creación de la incidencia.....	60
4.6.2.	Gestión de la incidencia	61
4.6.3.	Resolución	62
4.6.4.	Cierre.....	63
4.7.	Reflexiones finales	64
Anexo	65

1. Introducción

1.1. Presentación

El Sistema de Sugerencias y Reclamaciones del Ayuntamiento de Madrid (SYR), puesto en marcha en el marco del Plan de Calidad del Ayuntamiento de Madrid, tiene como objetivo principal contribuir a la mejora continua de la calidad de los servicios municipales a través de la recogida directa de la opinión de la ciudadanía.

Este sistema permite a las distintas Áreas de Gobierno y los Distritos identificar qué aspectos pueden ser mejorados gracias a las sugerencias y reclamaciones y conocer la percepción, experiencia y expectativas que tiene la ciudadanía respecto al modo de prestación y desarrollo de los servicios y actividades públicas.

Las necesidades de la ciudadanía de Madrid están en continuo cambio, por lo que se requiere una constante adaptación de las actividades y servicios públicos que atienda estas necesidades.

La ciudadanía dispone hoy de más y mejor información, y espera del Ayuntamiento de Madrid no sólo la mejor de las atenciones, sino también una prestación óptima de los servicios, incluido el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones. Son necesarios nuevos compromisos para avanzar en una relación con la ciudadanía más accesible y proactiva, y en un modelo participativo de gobierno de la ciudad.

Es evidente que la gestión de las reclamaciones, sugerencias y felicitaciones que presentan las ciudadanas y los ciudadanos se ha convertido en uno de los procesos claves del Ayuntamiento de Madrid. Permite obtener información de cómo funcionan los servicios municipales, cuál es el tiempo de respuesta que se ofrece ante una eventual deficiencia o un incorrecto funcionamiento y también es un instrumento muy útil para detectar aspectos concretos que pueden y deben ser incluidos en planes o actuaciones de mejora.

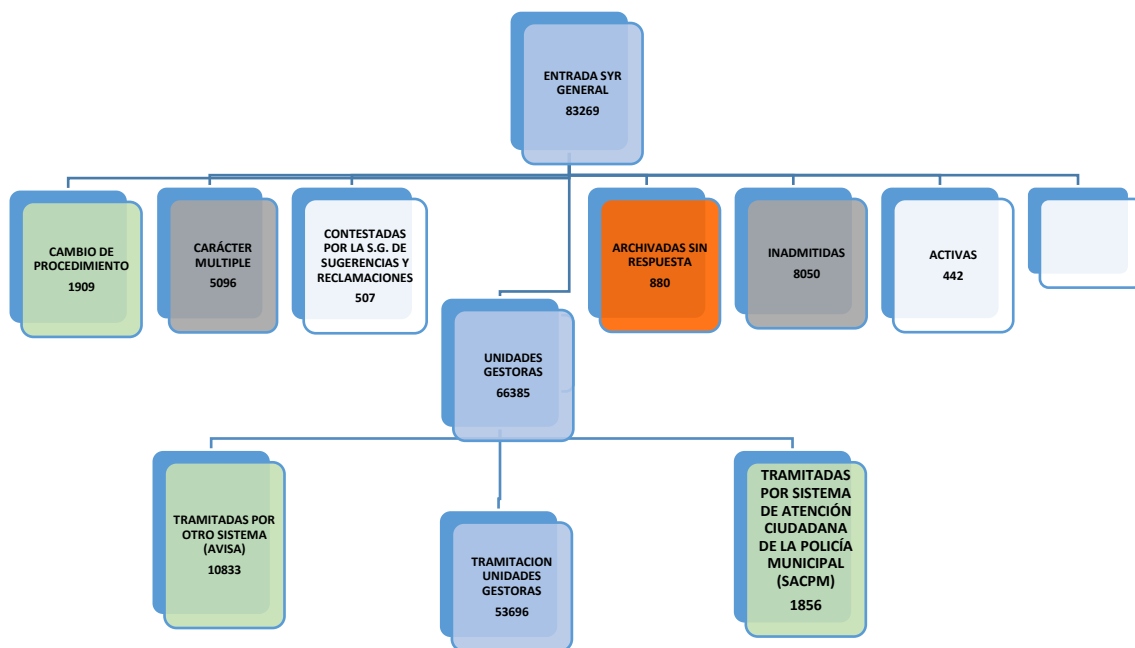
En aras de mejorar la calidad del servicio prestado y aumentar el grado de satisfacción de la ciudadanía, el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones realiza de forma constante informes de evaluación y calidad del servicio.

El propósito del presente estudio es indagar con más profundidad, tanto en las causas que producen insatisfacción con el servicio como en las propuestas de mejora del mismo.

1.2. Funcionamiento del Sistema SYR

Se presenta a modo informativo el esquema de funcionamiento del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones del Ayuntamiento de Madrid, así como algunos datos recogidos en la Memoria Anual 2016, elaborada por la Subdirección General de Sugerencias y Reclamaciones, que son de interés para el presente estudio.

ESQUEMA DEL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA SYR



SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES DE CARÁCTER GENERAL (SYR) 2016
Datos de la Memoria Anual 2016 del SYR¹

	2016	%
Total entrada en el Sistema SYR General	83.265	94,00%

	Tareas	2016
Terminación en la Subdirección General de Sugerencias y Reclamaciones	Por presentar carácter múltiple	5.230
	Por cambio de procedimiento	2.736
	Contestadas	250
	Inadmitidas	5.975
	Por derivación a AVISA	109
	Por razones técnicas	100
	TOTAL	14.400

	2016	%
SYR Generales que fueron asignadas a las Unidades Gestoras	68.865	82,71%
SYR derivadas a los sistemas AVISA + SACPM	10.621	

	2016
SYR tramitadas por las Unidades Gestoras	58.244

	2016	%
Archivadas sin respuesta	12.214	21,07%
Contestadas	43.150	74,44%
No admitidas	2.602	4,49%
TOTAL	57.970	100,00%

El Total no incluye las 274 reclamaciones activas reportadas a Informática del Ayuntamiento de Madrid para su verificar su estado

1

https://transparencia.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UGDefensorContribuyente/06publicaciones/Memoria_2016_Sugerencias%20y%20Reclamaciones.pdf

Dirección General de Transparencia y Atención a la Ciudadanía
C/ Alcalá, 45 – 1ª planta -28014 MADRID
Tif. 91 588 47 64
dgtransparencia@madrid.es

1.3. Antecedentes del estudio

La Subdirección General de Sugerencias y Reclamaciones de la Dirección General de Transparencia y Atención a la Ciudadanía del Ayuntamiento de Madrid es la encargada de realizar una evaluación continua del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones. El resultado de esta evaluación se recoge en la Memoria² Anual del SYR, que se publica en la web municipal³. Entre la información más relevante que recoge la Memoria Anual cabe destacar:

- Encuesta anual de satisfacción de las personas usuarias del sistema SYR⁴- se trata de un estudio, basado en metodología cuantitativa, para evaluar la satisfacción de las personas usuarias con el servicio y recoger directamente la opinión de las mismas en relación a los distintos aspectos que integran el sistema: conocimiento de su existencia y facilidad de acceso, elementos asociados a la tramitación, trato recibido, calidad de la respuesta, mejora de los servicios sobre los que se presentaron las sugerencias o quejas, etc.
- Bloque cuantitativo- en el que se presentan los datos estadísticos relativos a:
 - o las solicitudes de entrada distribuidas por tipo de expediente y canal de entrada
 - o las solicitudes resueltas por la propia Subdirección General de Sugerencias y Reclamaciones
 - o las solicitudes derivadas a las unidades gestoras responsables de dar una solución y a los sistemas AVISA y SACPM
 - o las solicitudes tramitadas por las unidades gestoras por tipo de expediente y naturaleza de la materia (medio ambiente, instalaciones deportivas...)
 - o las solicitudes archivadas sin respuesta, contestadas y no admitidas
- Bloque cualitativo- este bloque se introduce por primera vez en el año 2016 tras la aprobación por unanimidad de todos los grupos políticos municipales de un acuerdo por el que se insta al Área de Gobierno de Participación Ciudadana, Transparencia y Gobierno Abierto a incluir en la Memoria Anual un análisis cualitativo de los datos de sugerencias y reclamaciones en el que se identifiquen las áreas de mejora en relación a aquellas cuestiones más reclamadas por los

² <https://transparencia.madrid.es/portales/transparencia/es/Relacion-con-la-ciudadania/Sugerencias-y-reclamaciones/Memoria-2016-de-la-Subdireccion-General-Sugerencias-y-Reclamaciones?vgnextfm=default&vgnextoid=2eb02965aeecc510VgnVCM20000014a900aRCRD6vgnnextchannel=67c9508929a56510VgnVCM1000008a4e900aRCRD>

³ www.madrid.es

⁴ <http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Contacto/Sugerencias-y-Reclamaciones?vgnextfm=default&vgnextoid=dc4fa634c65ee310VgnVCM1000000b205a0aRCRD6vgnnextchannel=9287192c6be9410VgnVCM100000171f5a0aRCRD6idCapitulo=10260144>

madrileños y madrileñas a través del sistema SYR (sesión del Pleno del Ayuntamiento de Madrid 23 de diciembre de 2016)

Toda esta información, así como el detalle (de forma anonimizada) de las sugerencias y reclamaciones presentadas, puede consultarse y descargarse en el Portal de Datos Abiertos del Ayuntamiento de Madrid⁵.

El análisis de la información recogida es de gran valor para llevar a cabo actuaciones que permitan alcanzar la eficacia y la eficiencia necesarias para satisfacer las expectativas de la ciudadanía y conseguir una administración más próxima y participativa, tal y como se recoge en los principios del servicio.

En este sentido, hay que señalar que los resultados de la Encuesta de Satisfacción de personas usuarias del sistema de Sugerencias y Reclamaciones (SYR) del Ayuntamiento de Madrid de 2016 revelan una valoración global media del servicio inferior a 5 (en una escala de 0 a 10), en concreto, un 4,60. Dicha valoración mantiene la misma línea que la de la serie de las encuestas de los años anteriores (2015: 4,02; 2014: 4,48; 2013: 4,58).

Es este contexto el que ha impulsado la necesidad de llevar a cabo un estudio concreto y específico de aquellas experiencias con el servicio del sistema de Sugerencias y Reclamaciones que dan valoraciones iguales o inferiores a 6 puntos sobre 10, valoraciones que, siguiendo el modelo de medición de la satisfacción *Net Promoter Score*⁶ (NPS) pueden considerarse en cierto modo como negativas, y definen a las personas que las dan como detractoras del servicio. A este respecto hay que señalar que el 69% de las personas encuestadas en la edición de la encuesta de 2016 puntuaron con 6 o menos la valoración global del SYR.

A partir de este contexto y dentro del marco general de investigaciones que el Ayuntamiento de Madrid realiza sobre el funcionamiento del SYR, la Subdirección General de Calidad y Evaluación ha considerado conveniente realizar un estudio cualitativo de investigación social elaborado a partir de la metodología de grupos de discusión, que permita conocer, profundizar y analizar las necesidades de mejoras del sistema SYR. Ante la falta de recursos internos para llevarlo a cabo ha sido necesario licitarlo mediante la modalidad de contrato menor. La empresa adjudicataria del concurso ha sido GfK Emer Ad Hoc Research S. L.

⁵<http://datos.madrid.es/portal/site/egob/>

⁶<https://www.netpromoter.com/know/>

1.4. Objetivos generales

El objetivo general de la investigación ha sido el de establecer claves y estrategias de mejora del servicio del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones del Ayuntamiento de Madrid (SYR) a partir del análisis de la satisfacción y las opiniones de las personas usuarias del mismo.

Si bien el SYR es un servicio integral que abarca todos los ámbitos de actuación del Ayuntamiento de Madrid, hay particularidades de cada ámbito que dificultan una evaluación única. Y aunque con este estudio se ha pretendido alcanzar un conocimiento global, y de hecho los resultados revelan hallazgos que pueden ser generalizados a todo el SYR, la voluntad de ser exhaustivos en el análisis y comprender mejor la valoración de las personas usuarias ha llevado a que estos objetivos se hayan abordado sobre tres ámbitos de actuación concretos del SYR:

- Limpieza y recogida de residuos.
- Uso libre de instalaciones deportivas.
- Sede Electrónica.

Así, los grupos de discusión realizados en esta investigación han sido definidos siguiendo el ámbito de actuación sobre el que las personas usuarias presentaron la sugerencia o reclamación.

La elección de estos tres ámbitos de actuación ha sido acordada con la Subdirección General de Sugerencias y Reclamaciones siguiendo, principalmente, criterios sobre la cantidad y diversidad de reclamaciones presentadas. El ámbito de “Limpieza y recogida de residuos” ha sido elegido por ser el que registra un mayor número de reclamaciones. El ámbito de “Uso libre de instalaciones deportivas” se ha seleccionado para detectar las particularidades de un servicio con gestión diferenciada en cada uno de los distritos de la ciudad. Por último, el ámbito de “Sede Electrónica”, en el que se incluyen aquellas reclamaciones relacionadas con el funcionamiento de la página web y los servicios digitales del Ayuntamiento de Madrid, ha sido seleccionado para detectar las buenas prácticas y necesidades de mejora de un canal de comunicación entre la Administración y la ciudadanía, cada vez más presente, y, sin duda, el principal canal de atención a la ciudadanía en un futuro próximo.

2. Metodología

2.1. Introducción

El estudio ha sido realizado a través del método de investigación cualitativa de grupos de discusión, al considerarse que es la herramienta metodológica más adecuada para alcanzar los objetivos pretendidos, ya que permite “captar, analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y/o grupos investigados”, y exige la libre manifestación por los sujetos encuestados de sus intereses informativos (recuerdo espontáneo), creencias (expectativas y orientaciones de valor sobre las informaciones recibidas), y deseos (motivaciones internas conscientes o inconscientes)⁷.

Se han formado seis grupos de discusión y se han llevado a cabo 6 sesiones de 2 horas de duración cada una, además de una entrevista en profundidad con dos participantes. Se detalla más adelante la composición concreta de cada uno de los grupos.

2.2. Justificación

De forma general, se puede clasificar el panorama metodológico de las ciencias sociales en dos grandes enfoques: el positivista o cuantitativo y el fenomenológico o cualitativo.

El enfoque positivista o cuantitativo busca los hechos y causas de los fenómenos sociales con independencia de los estados subjetivos de los individuos. Es información susceptible de tratamiento estadístico que permite métodos de análisis correlacionales, para lo que se utilizan instrumentos cuantitativos como encuestas, inventarios, datos de registro o estudios demográficos.

Por el contrario, el enfoque fenomenológico o cualitativo se preocupa por el marco de referencia del individuo y busca entender las dinámicas sociales desde la propia perspectiva del actor social. Este enfoque genera datos descriptivos de motivos, frenos o conductas, pretendiendo comprender los discursos sobre los que se construye la acción de las personas. Para ello se utilizan herramientas como la observación participante o sistemática, la entrevista en profundidad o el grupo de discusión.

⁷ GARCÍA FERRANDO, M., IBÁÑEZ, J., y ALVIRA MARTÍN, F. (2005) «El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación». Madrid: Alianza, 3ª Edición. Pp. 271-272.

En el enfoque cualitativo todas las perspectivas son valiosas, ya que uno de sus objetivos principales es alcanzar una comprensión detallada de las perspectivas de otras personas. Las técnicas cualitativas son de corte intensivo, es decir, buscan la profundización en significados más que la extensividad de sus resultados a una población determinada. Ello justifica trabajar con muestras de tamaño reducido, a diferencia de los métodos cuantitativos.

Los métodos cualitativos subrayan más los aspectos de validez (medir lo que se pretende medir) que los de confiabilidad (medirlo bien), si bien ésta viene dada por los principios de redundancia y saturación. La redundancia de discurso se contempla a través de las distintas pruebas: cuando un fenómeno se repite en los distintos discursos se puede considerar que el fenómeno está identificado, esto es, que su consideración en los resultados como fenómeno significativo es fiable. Cuando ya no aparecen nuevos fenómenos o informaciones en las sucesivas pruebas realizadas es cuando se alcanza el punto de saturación: se ha agotado el campo de discurso y no hay que realizar nuevas pruebas.

Entre las prácticas más importantes de captación de datos e información se encuentran:

- el grupo de discusión: reunión de 6 o 7 personas desconocidas entre sí para discutir en torno a un tema sugerido por la persona moderadora. Con los grupos de discusión “se aspira a reproducir el discurso ideológico cotidiano sobre la realidad social de la clase social o estrato, representado por los sujetos reunidos, para mejor interpretar en contexto la valoración motivacional afectiva (y lo más profunda posible) del tópico investigado por el grupo, sus creencias y expectativas sobre el mismo, así como la proyección de sus deseos, resistencias y temores conscientes e inconscientes”⁸.
- entrevistas en profundidad: conversación con fines orientados a los objetivos de la investigación social.

Y son precisamente estas dos prácticas cualitativas las que se han utilizado en este estudio, pues se ha considerado que encajan a la perfección con los objetivos que se persiguen. Así, el grupo de discusión ha permitido analizar los discursos –o, quizá, sería más conveniente hablar del “análisis del sistema sociológico de discursos”⁹- de las personas participantes, dotándoles del tiempo necesario para profundizar en sus experiencias con el SYR, exponer sus valoraciones y aflorar las necesidades de mejora.

Como se explica más adelante, de forma extraordinaria se realizó una entrevista en profundidad pareada (con dos participantes) para alcanzar el tamaño de la muestra objetivo del estudio. Esta técnica, en línea con los objetivos de los grupos de discusión,

⁸GARCÍA FERRANDO, M., IBÁÑEZ, J., y ALVIRA MARTÍN, F. (2005) «El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación». Madrid: Alianza. 3ª Edición. Pp. 276

⁹CONDE GUTIÉRREZ DEL ALAMO, Fernando (2009): «Análisis sociológico del sistema de discursos». Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas. Colección “Cuadernos Metodológicos”, número 43. Página 39.

se utilizó para estudiar el discurso de las personas participantes en la entrevista, “la forma social de la estructura de la personalidad y los condicionamientos ideológicos de su proceso motivacional típico”¹⁰.

2.3. El proceso de selección de las personas participantes

Las personas seleccionadas para participar en este estudio forman parte del universo objeto de la investigación: personas que han realizado alguna sugerencia y/o reclamación en alguno de los ámbitos de estudio y periodos seleccionados y han puntuado, en una escala de 0 a 10, con un 6 o menos la valoración global del servicio. Además, todas ellas residen en Madrid capital.

La selección se ha elaborado a partir de la base de datos que contiene las sugerencias y reclamaciones registradas en el servicio del sistema SYR de marzo a mayo de 2017. Para el ámbito de Sede Electrónica el periodo considerado ha sido de enero a junio de 2017, al no disponer de suficientes registros en el periodo de marzo a mayo.

Siguiendo los criterios técnicos que buscan definir la muestra más representativa y que mejor se adecue al universo, se han seleccionado aquellas personas que cumplen con una serie de condiciones:

- Han realizado sugerencias o reclamaciones en el periodo y ámbito considerado. Se descartan aquellas registros de personas que han utilizado el SYR para presentar felicitaciones, ya que no es objeto de este estudio.
- Reclamaciones completas. Personas que han utilizado el SYR y han recibido una respuesta por parte del servicio, con el fin de profundizar en la opinión que tienen del servicio más allá de no haber recibido respuesta.
- Personas que han presentado menos de 4 incidencias. No se ha invitado a personas que han presentado 4 o más reclamaciones en el periodo de tiempo considerado para cada ámbito, ya que podrían responder a una tipología concreta cuyo objeto de investigación no se abarca en este estudio.
- Personas que han facilitado una vía de contacto. Se ha contactado con aquellas personas que pusieron a disposición del sistema SYR una vía de contacto cuando registraron la incidencia (teléfono, dirección de correo electrónico). El método utilizado para contactar con ellas ha sido el telefónico.
- Personas que han valorado con puntuaciones de 6 o menos al SYR. Para seleccionar las personas participantes en el estudio se les ha pedido en el

¹⁰GARCÍA FERRANDO, M., IBÁÑEZ, J., y ALVIRA MARTÍN, F. (2005) «El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación». Madrid: Alianza. 3ª Edición. Pp. 273.

momento de la llamada que puntuaran su satisfacción global con el servicio, de la misma manera que se preguntó en la Encuesta de Satisfacción de las personas usuarias del SYR 2016: *Globalmente, con respecto a toda su experiencia con el servicio de Sugerencias y Reclamaciones, ¿cuál es su grado de satisfacción general? Por favor, utilice una escala de 0 a 10, donde 0 es "muy insatisfecho" y 10 es "muy satisfecho".* Sólo las personas que puntuaron con un 6 o menos han sido propuestas como participantes del estudio. Con el fin de formar grupos lo más heterogéneos posible, en cada grupo se garantizó que al menos 4 participantes valoraran con puntuaciones entre 0 y 4 y, al menos 2 participantes otorgasen puntuaciones de 5 y 6.

- No tienen relación laboral ni directa ni indirecta (a través de empresas concesionarias) con el Ayuntamiento de Madrid. Se han seleccionado personas usuarias del SYR que no trabajan en la administración ni en empresas que, directa o indirectamente, tienen una relación laboral con el Ayuntamiento de Madrid. Todo ello para evitar un discurso particular o sesgado.

Además, para la composición de los grupos se ha tenido en cuenta que cumpliera con la diversidad de las variables consideradas más relevantes: presencia de personas de distinto sexo, grupos de edad, canal de entrada de la incidencia (presencial, telefónico y online) y distrito de residencia de Madrid.

La selección de las personas participantes se ha llevado a cabo por un equipo técnico especializado en esta tarea, pertenecientes a la empresa adjudicada que forman parte del Departamento de Captación de GfK. El proceso de selección se ha realizado de forma telefónica, siguiendo un cuestionario estructurado con el fin de asegurar que las personas participantes cumplieran los criterios de selección. Todo ello cumpliendo con la legislación de confidencialidad en el tratamiento de datos (UNE- ISO 20252 Investigación de Mercados, Social y de la Opinión).

Siguiendo con la práctica habitual en el sector de la investigación de mercados y opinión utilizada por todas las empresas del sector, a aquellas personas que han aceptado participar en el estudio se les ha entregado una tarjeta regalo por valor de 30€. Esta es la forma de agradecer por parte de GfK a los participantes el tiempo, la dedicación y su implicación en la investigación.

2.4. La muestra del estudio

En este punto conviene recordar que las variables fijas del estudio son los tres ámbitos de actuación del sistema de Sugerencias y Reclamaciones en los que se va a trabajar, tal y como se ha indicado en el apartado 1.3 Objetivos generales:

- Limpieza y recogida de residuos.
- Uso libre de instalaciones deportivas.
- Sede Electrónica.

Siguiendo los criterios metodológicos y ajustándose al presupuesto de partida, se decidió formar dos grupos de discusión para cada ámbito de actuación, 6 grupos en total, con un número de 6 a 8 participantes en cada uno de ellos, tamaño adecuado para que todas las personas participantes dispongan del tiempo de exposición suficiente.

Para diseñar la composición de los grupos de discusión se han tenido en cuenta algunas variables de carácter sociológico general que garantizan la heterogeneidad de la composición de los mismos, de manera que se puedan escuchar los discursos de cada uno de los perfiles de forma diferenciada, a saber:

- Sexo
- Edad
- Distrito de residencia
- Canal de presentación de la sugerencia y reclamación
- Nivel de estudios:
 - o Sin estudios universitarios finalizados
 - o Con estudios universitarios finalizados

La elección de la variable nivel de estudios se debe a las importantes diferencias detectadas en la valoración global con el servicio SYR entre las personas encuestadas que tienen estudios universitarios y las que no (página 24 del informe de la Encuesta de Satisfacción de personas usuarias del SYR 2016/¹¹).

Sin embargo, al intentar formar los grupos de discusión del ámbito de actuación de Sede Electrónica se detectó una incidencia muy baja de personas usuarias sin estudios universitarios finalizados, lo que concuerda con los resultados de la encuesta

¹¹http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UGDefensorContribuyente/05_Publicaciones/Encuestas%20de%20satisfacci%C3%B3n/Informe%20encuesta%20satisfacci%C3%B3n%20usuarios%20sugerencias%20y%20reclamaciones%202016.pdf

anteriormente citada, según la cual un 73,8% de las personas que han puesto una reclamación por la web tienen estudios universitarios.

Informe sobre la encuesta de satisfacción de usuarios del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones del Ayuntamiento de Madrid 2016 (página 24)

	TOTAL	CANAL DE ENTRADA		TIPO DE RECLAMACIÓN	
		Web	Telefónica/ presencial	Generales ¹²	Tributarias
Primarios o menos	6,1%	1,8%	10,9%	6,2%	4,7%
Secundarios/ profesionales	25,1%	24,4%	25,8%	24,7%	29,1%
Universitarios	68,5%	73,8%	62,6%	68,7%	66,1%
Nc	0,4%	0,0%	0,8%	0,4%	0,0%
BASE	5661	5261	400	5362	299

Tabla 12 Nivel de estudios por canal de entrada y tipo de reclamación

Por el contrario, en las llamadas de invitación para la captación de participantes se observó una elevada presencia de personas que habían presentado alguna sugerencia y/o reclamación en nombre de su empresa (en el ámbito de Sede Electrónica el porcentaje de reclamaciones registradas con CIF se aproxima al 20%, mientras que en el resto de los ámbitos de actuación se sitúa en torno al 3%). Todo ello ha llevado a que se optase por descartar la variable nivel de estudios en el ámbito de Sede Electrónica y sustituirla por la variable tipo de participante que ha presentado la sugerencia o reclamación: personas o empresas.

Algunas empresas están localizadas en el área metropolitana de Madrid, pero no en el propio municipio, si bien buena parte del desarrollo de su negocio se desarrolla en la ciudad de Madrid. Por ello, de forma excepcional, algunas de las empresas invitadas en el ámbito de Sede Electrónica tienen su sede fuera de la ciudad de Madrid.

En los grupos de discusión (GD) “es usual que a la reunión comparezcan menos participantes de los que en un principio se esperaban”¹². Para evitar esta circunstancia se suele seleccionar más personas de las necesarias a la hora de la captación de los participantes.

Todas las personas invitadas de los grupos de discusión de los ámbitos de “Limpieza y recogida de residuos” y “Uso libre de instalaciones deportivas” pudieron asistir a las sesiones programadas. Sin embargo, en los dos grupos de “Sede Electrónica”, dos de las personas invitadas (una de cada grupo) no pudo asistir a la sesión programada, por lo que se decidió realizar una entrevista en profundidad pareada extra con estas dos personas participantes, que cumplieran con los criterios de selección (una participante que había

¹²GARCÍA FERRANDO, M., IBÁÑEZ, J., y ALVIRA MARTÍN, F. (2005) «El análisis de la realidad social métodos y técnicas de investigación». Madrid: Alianza. 3ª Edición. Pp. 277.



realizado la incidencia en su nombre y otra que la había realizado en nombre de la empresa en la que trabaja).

En la entrevista en profundidad pareada se ha seguido el mismo procedimiento que en los grupos de discusión, abordando los mismos temas que en los grupos y facilitando que las personas participantes se extendieran en su discurso. Esta dinámica ha permitido reforzar el punto de vista que se había escuchado en los grupos de discusión para cada uno de estos perfiles. En este caso, el contar en la entrevista con una persona participante de cada perfil (persona y empresa) ha permitido indagar con más profundidad en las diferencias entre los dos perfiles.

En el estudio han participado un total de 40 personas que han cumplido los criterios de selección anteriormente expuestos. Se han formado seis grupos de discusión, de seis a ocho participantes, y se ha realizado una sesión de dos horas de duración con cada grupo. A modo de resumen se presenta en la siguiente tabla la distribución de los grupos seleccionados atendiendo a todas las variables que se han considerado, así como la fecha y el horario de las sesiones para cada grupo:

Grupos seleccionados y periodo de las sesiones

		Segunda Variable		
Primera Variable	ÁMBITO DE ACTUACIÓN	Limpieza y recogida de residuos	Grupo de discusión 1 -GD1- Sin estudios universitarios finalizados 4 de octubre de 2017 - 19:00h 7 participantes	Grupo de discusión 2 -GD2- Con estudios universitarios finalizados 3 de octubre de 2017 - 18:30h 8 participantes
		Uso libre de instalaciones deportivas	Grupo de discusión 3 -GD3- Sin estudios universitarios finalizados 5 de octubre de 2017 - 18:30h 6 participantes	Grupo de discusión 4 -GD4- Con estudios universitarios finalizados 4 de octubre de 2017 - 16:30h 7 participantes
		Sede Electrónica	Grupo de discusión 5 -GD5- Tipo de participante: persona 10 de octubre de 2017 - 16:00h 5 participantes	Grupo de discusión 6 -GD6- Tipo de participante: empresas 10 de octubre de 2017 - 19:00h 5 participantes
			Entrevista pareada extra (EP) Persona + Empresa 16 de octubre de 2017 - 19:00h / 2 participantes	

El trabajo de campo (sesiones con los seis grupos de discusión y la entrevista pareada) se ha celebrado del 3 al 16 de octubre de 2017 en las salas acondicionadas para la celebración de este tipo de dinámicas en las instalaciones de GfK (Calle Luchana, 23) en Madrid. Además, tres personas del servicio promotor del Ayuntamiento de Madrid asistieron a algunos de los grupos de discusión como observadoras de las dinámicas.

2.5. El desarrollo de la dinámica

La dinámica de los grupos de discusión requiere de un plazo de tiempo óptimo, es decir, un plazo que permita realizar la escucha activa y recorrer todas las etapas y tareas implicadas en la comprensión, diagnóstico y proyección del fenómeno estudiado. El plazo de tiempo es variable en función del número de participantes y de la dificultad de la problemática a estudiar. La prolongación excesiva de las sesiones no tiene porqué arrojar mejores resultados (más “seguros”, más ricos...), más bien puede falsear o pervertir los resultados al suponer en la práctica que se le dan demasiadas vueltas a los datos y sus correlatos.

En este estudio, el tiempo que se ha dedicado a las dinámicas ha sido de dos horas, durante las cuales se han abordado los objetivos del estudio. Para llevar a cabo la sesión se ha seguido una guía de discusión que cubre los principales objetivos y temáticas centrales de la investigación:

- Introducción (10 minutos)
- Primera aproximación global (20 a 25 minutos)
- Valoración del sistema de funcionamiento del SYR (40 a 45 minutos)
- Valoración del servicio y utilidad (40 a 45 minutos).
- Agradecimiento y despedida (5 minutos)

En primer lugar se ha realizado una introducción en la que el técnico que modera se presenta, agradece la participación e introduce el tiempo, la metodología y la temática: el sistema de Sugerencias y Reclamaciones del Ayuntamiento del Madrid.

En segundo lugar se lleva a cabo una primera aproximación global al tema objeto de análisis, en la que las personas participantes comentan las asociaciones espontáneas con el SYR, el papel que tiene, la imagen que les transmite o los momentos de uso de este servicio. En este punto también se abordan las vías o canales de contacto con el SYR y las experiencias que cada persona ha tenido con el servicio. Seguidamente, se realiza un ejercicio de evaluación del SYR y se pide a las personas participantes que califiquen su satisfacción con el servicio en una escala de 0 a 10 (puntuación que se escribe en un papel de forma individual), tras la que cada participante explica los motivos de su valoración, así como el significado subjetivo de esa puntuación. En este bloque de la dinámica se establece el marco sobre el que se entrará a debatir y evaluar el servicio durante los siguientes bloques.

En tercer lugar se realiza una valoración del funcionamiento del SYR, abordando las expectativas depositadas en el servicio, fortalezas y debilidades del proceso, el canal que se ha utilizado (y las diferencias entre los distintos canales), así como distintos atributos

que son importantes para la evaluación del sistema: facilidad de uso, tiempo de respuesta y rapidez de la gestión. También se aprovecha para explorar las vías de optimización.

En cuarto lugar se aborda la valoración del servicio y la utilidad percibida del sistema SYR, buscando profundizar en las expectativas depositadas hacia la atención, las fortalezas y debilidades de la atención recibida y los criterios que las personas participantes consideran más relevantes. Asimismo, se dedica una especial atención a los atributos de utilidad del servicio, ajuste a la demanda/necesidad, exploración dentro del propio ámbito de actuación y gestión de la sugerencia/demanda. De nuevo, se aprovecha para explorar las vías de optimización.

En quinto y último lugar se establece el cierre de la dinámica, buscando las últimas impresiones y realizando una recapitulación de los principales hallazgos y aportes que han debatido las personas participantes.

En el [Anexo](#), situado al final de este documento, se encuentra la guía de discusión completa empleada en los grupos de discusión y en la entrevista en profundidad pareada extra.

En el siguiente capítulo se presenta detalladamente el análisis de los aspectos más relevantes del SYR que han aparecido como fruto de la metodología y dinámica aplicadas en las sesiones con los diferentes grupos.

3. Análisis de resultados

3.1. Introducción

El presente bloque del informe se adentra en la evaluación que las personas participantes hacen del servicio del Sistema SYR.

Se aborda primeramente el concepto que tienen del Sistema SYR las personas participantes, la función que le otorgan, las distintas vías de conocimiento, las expectativas ante su uso, y la percepción subjetiva tras haberlo utilizado.

Se continúa con el análisis del significado de la valoración numérica con la que los participantes han calificado su satisfacción con el servicio, un repaso de la experiencia vivida con el servicio del Sistema SYR, y una descripción de los principales matices de la evaluación del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones.

Seguidamente se realiza un recorrido paso a paso de las distintas impresiones subjetivas que los participantes tienen del servicio del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones, esto es: creación de la incidencia (presentación de la reclamación), gestión de la misma, resolución y cierre.

Para terminar el bloque se apunta a los elementos que contribuyen a la insatisfacción con el sistema, y se expone el impacto que tiene en la misma la acumulación de elementos negativos. Es en ese apartado cuando se aborda en detalle la influencia en el discurso de las personas participantes de la imagen de la administración pública, quedando en evidencia que el servicio del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones está enmarcado dentro del imaginario social de la Administración Pública y es difícil disociarlo.

Es importante señalar que en las sesiones con las personas participantes surgen, de forma espontánea, referencias al conjunto de la administración pública, principalmente municipal, pero también de otras instituciones, lo cual facilitará el enfoque de toda la lectura.

Asimismo, al comienzo de las conversaciones se descubre que en el momento que las personas participantes tienen la palabra en torno a la gestión de un servicio público, aprovechan para comentar otros aspectos relacionados con la misma. La evaluación del servicio del sistema SYR se aprovecha para reflexionar sobre la idea de servicio público, sugiriendo cambios o mejoras que van más allá del propio servicio SYR. Esto se da, entre otras cosas, porque el sistema SYR es una vía de comunicación entre la administración y la ciudadanía.

A continuación se muestra el detalle del análisis de los resultados obtenidos, dando respuestas a cada uno de los objetivos e interrogantes propuestos en la presente investigación.

3.2. Concepto y función

Para los participantes de los grupos de discusión, el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones del Ayuntamiento de Madrid es un medio para contactar con el Ayuntamiento, un lugar donde depositar sus experiencias, quejas o problemas con el fin de informar al Ayuntamiento y que éste pueda darles una solución.

El sistema SYR es concebido por los participantes como una ventanilla única donde interponer sugerencias, reclamaciones y felicitaciones, que después serán derivadas al departamento correspondiente.

“Es una ventana para comunicarte con el Ayuntamiento, con esto lo veo más asequible” GD5

“Hay algo que puede mejorarse y a no ser que lo uses no te das cuenta. Igual ellos no saben que un certificado no va y hay que avisarles” GD6

En el imaginario de las personas participantes en los grupos de discusión, se trata de un servicio que actúa sobre tres planos o niveles:

Plano institucional: se recoge de los grupos de discusión la opinión de que el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones es un derecho de la ciudadanía, el canal legítimo para comunicarse con las instituciones para resolver sus problemas.

“Yo he puesto muchas reclamaciones porque pienso que es obligación del ciudadano, es nuestro derecho y nuestro deber y yo veo la parte de deber que tiene el ciudadano y que es la única forma de la que nos hacen caso” GD4

“Es el derecho de los ciudadanos tener un canal donde canalizar lo que veamos en nuestro ámbito” GD2

“Es una forma de que las empresas de la limpieza tengan conocimiento de dónde hay fallos y el ciudadano avisa porque nadie es capaz de ver todo lo que ocurre en todos los sitios” GD3



Plano emocional: el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones es un lugar donde poder desahogarse, donde la ciudadanía puede exponer sus problemas o comunicar las cosas con las que no está conforme, ya que, según los participantes, cuando ponen una reclamación es porque “ya están hartos” o “irritados” con algún asunto.

“Para poner una reclamación tienes que estar irritado, porque es una cosa que se repite, y que se repite, y que se repite” GD2

“Estoy recogiendo yo la basura que me tira el Ayuntamiento” GD1

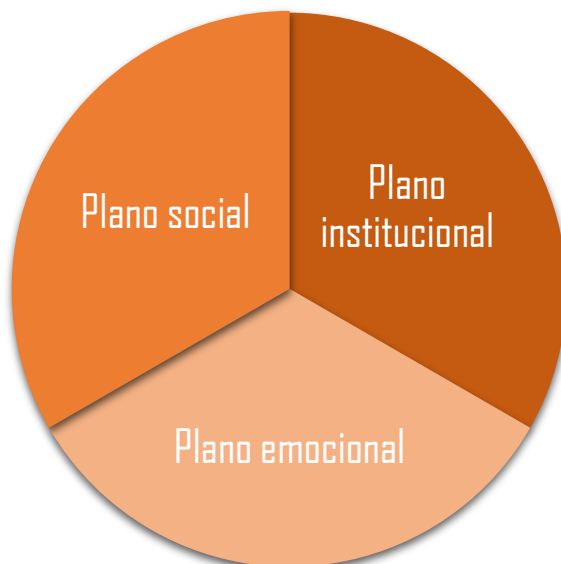
Plano social: se recoge también de los participantes la sensación de que a la hora de interponer una sugerencia o reclamación están haciendo una labor por la comunidad, están ayudando al Ayuntamiento de Madrid a conocer los problemas de la ciudad de una manera rápida y directa; de esta manera, el Ayuntamiento podría solucionar los problemas en beneficio general.

“Los pocos que utilizamos el servicio creyendo que realmente aportamos valor, pues dices, ¡ostras!, nos están diciendo que lo hacen y es que no lo hacen nunca” GD2

“Debería ser visto como alguien que está aportando ideas. Están desperdiciando el talento de la gente dándole una vista a lo que se está haciendo mal. Es una sugerencia que se podría estudiar” GD1

“Es necesario y tendría que funcionar bien” GD2

Gráfico 1. Planos que conforman la actuación del Sistema SYR.



3.3. Vías de conocimiento del Sistema SYR

Las personas participantes manifiestan que han conocido el Sistema SYR y han contactado con él a través de las siguientes vías:

- Búsqueda en la web del Ayuntamiento de Madrid, a través del teléfono 010 , en las Juntas de Distrito o en buscadores de carácter general
- Campañas publicitarias del Sistema SYR
- El boca a boca en diferentes círculos (familiares, vecinos, amigos, compañeros de trabajo, etc.)
- Los propios empleados municipales informan de la existencia del servicio: funcionarios, personal de los centros deportivos, personal de limpieza urbana, etc.

“Los empleados te dicen que pongas la reclamación, no solo los profesores de los cursos, sino también los de la limpieza. Los empleados de los centros te dicen que pongas una reclamación” GD3

“Yo me muevo en tres polideportivos distintos durante la semana y en los tres me lo han dicho. Te animan continuamente” GD4

“Hablé con el encargado de la limpieza y me dijo que pusiera una reclamación” GD2

“No hace falta que conozcas la web, tú metes en Google: presentar una queja al ayuntamiento de Madrid, y ya te sale... al final lo más fácil es buscarlo en Google” GD2

“El 010 lo conoce mucha gente” GD1

“Entras en la web del Ayuntamiento de Madrid y lo ves” GD6

“Yo le pregunté al barrendero y me lo dijo” GD1

3.4. Expectativas ante el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones

La ciudadanía, según las opiniones de los participantes de los grupos de discusión, tiene una serie de expectativas con respecto al funcionamiento del Servicio SYR, siendo la principal de ellas la resolución de la queja o reclamación interpuesta. Según los participantes, si el Ayuntamiento de Madrid resolviera sus reclamaciones estarían más satisfechos con el Sistema SYR.

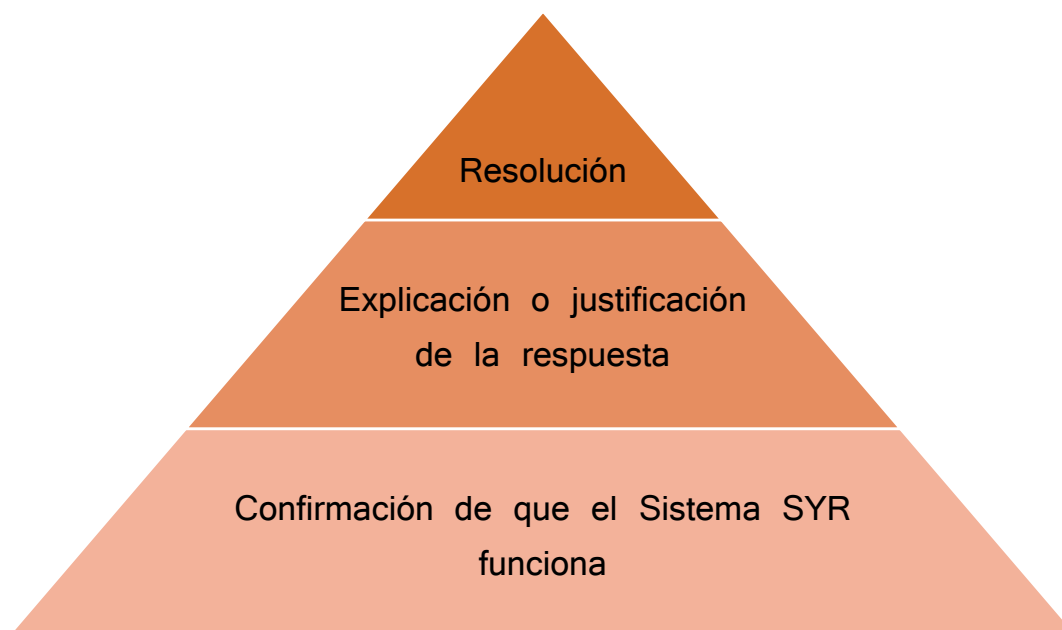
Por debajo de esta primera expectativa estaría la de conseguir una explicación o justificación de la decisión adoptada en respuesta a la reclamación, queja o sugerencia interpuesta. Según los participantes, la respuesta es muy importante; la ciudadanía quiere que le respondan, tanto si se puede como si no resolver la situación que manifiestan.

En último lugar estaría la expectativa de poder comprobar que el Sistema SYR funciona, que se recibe la comunicación, y que se está gestionando la reclamación, queja o sugerencia.

El paso de un nivel a otro en la pirámide de expectativas se debe a la implicación de la administración municipal a la hora de resolver la queja, sugerencia o reclamación interpuesta; cuanta más implicación, más expectativas se depositan en el Sistema SYR;

por el contrario, cuanto menos implicación de la administración local se percibe, menos expectativas se generan:

Gráfico 2. Pirámide de expectativas ante el Sistema SYR.



3.5. Percepción de los participantes del Sistema SYR

La percepción global que tienen las personas participantes del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones es negativa. La idea de que el Sistema SYR es ineficaz e ineficiente ha vertebrado todos los grupos de discusión. Hay una sensación continuada de que el sistema no funciona como debería funcionar.

Al inicio de todas las sesiones se pidió a los participantes que dijeran lo primero que les viniese a la cabeza (ideas, emociones, sensaciones), sin pensar, en relación al Sistema SYR. Los calificativos referidos al Sistema de Sugerencias y Reclamaciones más repetidos fueron: “inútil” y “lento”. La gran mayoría de los términos calificativos tienen que ver con las opiniones de los participantes acerca del sistema: la ineficacia e ineficiencia del Sistema SYR, la no resolución de las incidencias y la ausencia de respuesta. Otros términos como: “no resolutivo”, “inservible”, “malo”, “pocas soluciones”, “frustrante”, “mentira”, “ineficaz”, “falta de información”, “incomodo”, “mero trámite”, “falta de receptividad”, “falta de respeto”, “falsas soluciones”, “rigidez”, etc.. aparecen también en la opinión de la personas participantes.



En relación con el funcionamiento del sistema aparecen calificativos como: “frío”, “impersonal”, “tedioso”, “farragoso”, “aburrido”, “falta de transparencia”, “poco intuitivo”, “poco directo”, “web obsoleta”, “cajón de sastre”, “difícil”, “administrativo”, “poco accesible”, “poco intuitivo”, “incómodo”, “genérico”, “no personalizado”, etc.

No obstante, algunos términos más positivos como: “desahogo”, “ayuda”, “esperanza”, “solución”, “necesario”, “atención”, “herramienta”, etc... son mencionados por algunos participantes.

“si existe y resuelve bien, pues bien, si no, no sirve de nada” GD5

“Es el último recurso” GD4

“A mí me da la impresión de que pasan...” GD4

“No está hecho para el ciudadano un poco pasota. Está hecho para el ciudadano que es insistente” GD2

“tengo tan poca fe, se me olvida, lo dejo ahí como un granito de arena. Por si contribuye en algo...” GD1

“Si yo estoy recogiendo una comunidad que somos 60 personas pues, es que, claro, voy a llevar más aceite, tengo que llevar más aceite, si cada vecino llevara un botecito... pero si yo tengo que llevar el de todos, pues voy a llevar más, cambiar un poquito eso” GD1

“Tienes la sensación de que a nadie le importa lo que está pasando. Evidentemente es un Ayuntamiento muy grande y completamente impersonal, esa es la sensación que te queda” GD5

“Yo estoy acostumbrado a las respuestas automáticas, no me sorprende. En un sistema de reclamaciones estándar, impersonal...” GD6

“Lo increíble es que sigamos poniendo reclamaciones. Porque confiamos en que algo evolucione...” GD5

3.6. Valoración numérica de la satisfacción

Como se ha explicado anteriormente en el apartado *El desarrollo de la dinámica* (2.5.), al principio de las sesiones se solicita a las personas participantes que anoten en un papel la valoración global de su satisfacción con el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones SYR. El objetivo de preguntarles de nuevo por la valoración global de la satisfacción (que ya habían valorado anteriormente en la fase de selección de participantes) es realizar un repaso mental rápido del sistema y explicar de forma conjunta el significado de cada puntuación dada.

Es en este momento en el que algunas personas participantes puntualizan que no es conveniente establecer una valoración única del servicio del Sistema SYR como un todo, ya que una única puntuación no tiene por qué condensar la sensación de satisfacción con toda la experiencia de uso del servicio. Así, y de forma espontánea, algunas personas se adelantan a la diferenciación de dos elementos del SYR, establecida también en la guía de discusión:

- Funcionamiento del SYR: se incluyen aquí cuestiones técnicas del proceso del SYR, de los canales de comunicación, de la atención recibida...
- Utilidad del SYR: El para qué se ha utilizado el servicio, haber alcanzado una resolución, haberse sentido escuchado por parte de la administración, etc.

Cabe recordar, como se ha indicado en el apartado de [El proceso de selección de las personas participantes \(2.3\)](#), que para realizar este estudio se han seleccionado participantes que han valorado el sistema con puntuaciones dentro del rango de insatisfacción [0 a 6] con el fin de poder contar con un discurso que abarcase todo el abanico de puntuaciones insatisfactorias.

Puntuaciones de 0 a 2

Aquellas personas que otorgan una puntuación en este tramo de la escala, el tramo inferior, son los participantes que declaran una insatisfacción generalizada con el servicio del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones en su totalidad, tanto en el funcionamiento más práctico (canales de contacto, atención, recepción de respuesta) como en la percepción de utilidad (escucha, resolución, consecución de cambios).

En estos casos se comparten enunciados relevantes:

- Tienen la sensación de que no existe una recepción real o una lectura atenta por parte de las personas que trabajan en el Sistema SYR de la reclamación o sugerencia que han presentado.

- Han recibido una atención inicial deficiente (malos modos, falta de conocimiento...)
- No perciben sensación de ayuda ni solución en la recogida y gestión de la reclamación.
- No se ha ofrecido una alternativa u otra vía de solución ante su problema en caso de haber una resolución negativa.
- Tienen la percepción de ausencia de respuesta por parte del Ayuntamiento.
- Afirman haber tenido tiempos de respuesta no compatibles con la temática de la reclamación.
- No comparten la versión de la gestión o acciones puestas en marcha por el Ayuntamiento (cierres de reclamaciones sin resolución, asistencia al lugar al que se refiere la incidencia, etc.)

“Le doy un uno porque no me han contestado. Y han tardado tres o cuatro días en solucionar los problemas que había en la web...” GD6

“Un uno porque me he podido desahogar, mi recurso de pataleo” GD2

“Un cero, no se puede no responder. O responder sin sentido. ¿Dónde vas? Manzanas traigo” GD5

“A los cuatro meses me llaman diciendo que la dirección del centro había decidido tal cosa y que daba por cerrada la reclamación. Te enerva” GD3

“La sensación es que no te toman en cuenta como ciudadano, que no hay voluntad. Vamos a dejar que se agote, que se canse” GD5

“A veces creo que no llega a los de arriba, que se filtra y no llega” GD2

“Nos merecemos una explicación en el caso positivo o negativo” GD6

“Ni se ha atendido mi problema ni se le ha dado solución” GD4

“Te dan una respuesta tipo” GD4

“No sirve para nada” GD5

“No han hecho nada y no espero mucho” GD3

“Tienen unas posturas muy rígidas” GD6

“Falsean la realidad” GD1

“No me trataron bien” GD1

“La persona a la que traté de explicarle la situación tiene mucho que ver la persona que te atiende” GD2

“No me gustó la respuesta que me dieron. No es nada edificante” GD1

“Son muy rígidos, como no pueden coger por persona más de veinte litros de aceite pues ya está, y ahí se queda la cosa” GD1

“Buenas palabras y al final no hay acción” GD4

“Te dicen que han pasado a verlo y no es verdad porque allí estaba yo esperándoles” GD1

“Nos piden obligaciones inmediatas y ellos se eternizan. Se pasan la pelota” GD3

Puntuaciones de 3 a 4

En este tramo de la escala se sitúan aquellas personas que están satisfechas con alguna fase del proceso pero no se encuentran satisfechas con todo el proceso. Las cuestiones relevantes para estas personas participantes se refieren a los siguientes aspectos:

- Declaran tener una valoración positiva del SYR en sí: posibilidad de realizar una reclamación, la recepción, información de la gestión..., aunque no la resolución.
- Han recibido atención inicial muy satisfactoria: sensación de empatía y voluntad de ayuda en la recepción de la reclamación.
- Han obtenido alguna respuesta, más allá del acuse de recibo inicial.
- Cuentan con alguna experiencia previa satisfactoria, incluida la resolución de la reclamación.

“Un tres, me han atendido bien, pero eso no me sirve. Y eso que a veces me lo han solucionado, cuando eran cosas poco importantes. Pero cuando es relevante la eficacia es muy baja” GD3

“Un tres porque existe la posibilidad de hacer la reclamación” GD6

“Un tres porque estoy insatisfecho. Aunque haya la posibilidad de hacerlo no sirve para nada” GD1

“Un tres porque me resulta fácil ponerlas, en cualquier momento, y me dicen que lo están mirando... pero se queda ahí. No hacen nada”. GD1

“Pues un cuatro por ser positivo, porque me responden, aunque no hagan nada porque dicen que son directrices del centro, y que no es relevante” GD3

“Pongo un tres porque me pidieron disculpas, pero nada más. Porque tendría que ponerles menos. Tenía un cliente al cuello y el Ayuntamiento lo único que me decía es que tenían un problema informático. Ahora la multa si no se presentan los documentos a tiempo se la ponen”. GD6

“Pongo un cuatro por ser benevolente. Porque me han contestado” GD1

“No les he puesto un cinco porque no me han solucionado”. GD3

“Tiene una eficacia muy baja y con mucha insistencia. Lo que pretenden es que nos aburramos” GD2

“Prefiero que no funcione a no tener ninguna opción para reclamar” GD4

Puntuaciones de 5 a 6

Las personas participantes que valoran su satisfacción con un 5 o un 6 consideran que la gestión o funcionamiento global ha sido satisfactorio, aunque mejorable. Todas ellas justifican su valoración a partir de distintas situaciones:

- Han recibido información y justificación de la resolución, tanto en caso positivo como negativo.
- La resolución de la reclamación fue exitosa (sus sugerencias o peticiones obtuvieron solución) aunque con algún elemento mejorable: el tiempo de respuesta, la atención inicial...
- Muestran una sensación de cierre del círculo, incluso con independencia del resultado: la sensación de haber completado con satisfacción el proceso de comunicación entre la ciudadanía y el Ayuntamiento.
- Se trata de personas para las que el mero hecho de contar con un sistema de Sugerencias y Reclamaciones con diversos canales de acceso ya cubre buena parte de las expectativas que tienen.

El cinco es por la amabilidad, la intención” GD1

“El cinco es porque no te tratan mal, me llamaron para contármelo por lo menos” GD3

“Un cinco porque por lo menos algo de mejora he visto. Antes no me contestaban y por lo menos ahora me llaman para contarme la resolución, sea la que sea” GD3

“Le pondría un cinco si tuviera conciencia que están considerando la reclamación” GD1

“Tenemos más opciones para hacerlo, internet, teléfono... aunque no siempre funcione bien” GD3

“Te quita la mala leche, aunque no te guste la respuesta” GD3

“A mí siempre me lo han justificado” GD4

“Hay buena voluntad, a veces responden rápido” GD2

“Yo llamo para que vengan a recoger la basura de otra gente y vienen a las dos horas” GD1

“Les pongo un cinco porque perdí tiempo de mi trabajo” GD6

“Creo que pueden mejorar. Me contestaron, pero tarde. Si no me hubieran contestado les hubiera puesto un cero” GD5

“Un cinco porque pienso que ahí dejo mi granito de arena. Aunque no tenga mucha confianza en que sirva de algo, la verdad” GD5

Más allá de todo lo expuesto, en el discurso espontáneo de los participantes sobre la evaluación del SYR se diferencian dos grandes factores. Prácticamente en todos los grupos celebrados se distingue de forma diferenciada el funcionamiento del propio servicio del Sistema SYR (canales de contacto, atención, recepción de respuesta), y la utilidad del mismo (escucha resolución, cambios...):

- Funcionamiento: En general las cuestiones más técnicas del proceso del SYR reciben menores críticas. Perciben un correcto funcionamiento, aunque, como se verá, también se demandan mejoras.
- Utilidad: La resolución y el cómo se desarrolla la gestión de las reclamaciones es donde se centran las mayores causas de insatisfacción.

“Una cosa es la persona que me atiende, otra cosa es la persona que me lo resuelve... entonces no es justo... no es mi puntuación” GD1

“Yo diferencio entre el formulario y la respuesta...” GD3

“Los departamentos que atienden, un nueve, pero la respuesta que dan, un uno” GD5

3.7. Experiencias con el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones del Ayuntamiento de Madrid.

Las personas participantes manifiestan que su experiencia con el Sistema SYR tiene relación con vivencias personales cercanas su día a día, además de un elevado grado de implicación emocional y una necesidad de reparación notable, pues se trata de cuestiones que les acompañan en su vida cotidiana, bien sea porque afecta a su hogar, a su tiempo libre, a sus gastos u otros aspectos de índole personal. Por esta razón resulta vital que se solucionen, y el hecho de que no se resuelvan ha sido la crítica principal que ha vertebrado todos los grupos de discusión, generando un sentimiento compartido de falta de interés por parte del Ayuntamiento.

En cualquier caso cabe indicar que los participantes detectan diferencias según los distintos ámbitos de actuación objeto de este estudio:

Limpieza y recogida de residuos

Se trata de casos o experiencias en las que:

- Existen elementos en contacto directo y continuo con la ciudadanía: se trata de su calle, el tramo del colegio, su portal, su tienda...
- La falta de resolución de las reclamaciones incrementa la desazón de la persona reclamante, según los participantes.
- Afecta a cuestiones higiénicas, de salubridad o de salud.
- Es importante apreciar que existe una percepción de calidad del servicio de limpieza diferencial según barrios o distritos.
- Las empresas privadas prestatarias de los servicios de limpieza y recogida de residuos tienen poca implicación y no cumplen con sus obligaciones.
- Los participantes también asumen una parte de responsabilidad social y cívica, la necesidad de una acción pedagógica y/o sancionadora a la ciudadanía por parte de la Administración.

En concreto, las experiencias y propuestas que exponen los participantes de los distintos grupos de discusión tienen que ver con:

- Propuesta de cambio del tipo de contenedores en la zona.
- El arbolado de la calle entra en la terraza de sus viviendas en días de viento.
- Una calle que es servidumbre de paso y el Ayuntamiento no la limpia.
- Ausencia de baldeado en una calle concreta, a diferencia de las calles adyacentes.

- Imposibilidad de depositar en un punto limpio los residuos de aceite de todos los vecinos, ya que hay un límite por persona.
- El camión de la basura pasa a una hora en la que hay mucho tráfico porque coincide con la hora de entrada de un colegio.
- Una zona de colegios llena de excrementos de perro y no hay papeleras con bolsas para recogerlas.
- El personal de limpieza pasa con máquinas en horas de descanso durante el fin de semana.
- El servicio de limpieza dejaba las basuras en la puerta de su casa y le llegó una propuesta de sanción del Ayuntamiento.
- Cambio de localización de contenedores de reciclaje en la zona sin informar dónde se encontraban los contenedores tras el cambio.
- Solicitud de carteles que informen de que no se deben dejar residuos fuera de los contenedores.
- Una calle llena de orines de perro.

Uso libre de instalaciones deportivas

En este ámbito de actuación se encuentran reclamaciones de una índole especial:

- Son servicios relacionados con un momento personal, social, de ocio, del que se espera disfrutar.
- En muchos casos las personas usuarias del servicio municipal son menores de edad, con lo que la imposibilidad o carencias del servicio duelen especialmente.
- Son sugerencias y reclamaciones sobre elementos concretos de un servicio que no se ajustan a lo esperado. En muchos casos son cuestiones funcionales, logísticas (roturas, déficit de mantenimiento...).
- Son cuestiones de fácil solución como para que no se solucionen, según los participantes.
- En ocasiones se crean servicios externalizados y se considera no controlados lo suficiente por parte del Ayuntamiento de Madrid.
- Son servicios públicos que necesitan de un aporte económico constante, sobre todo en los casos en los que el uso es frecuente y mantenido en el tiempo.

Las experiencias concretas referidas por las personas que han participado en el estudio tienen que ver con:

- Falta de materiales en la piscina municipal, a diferencia de otros centros en los que hay más material.
- Espacio insuficiente en el vestuario de otro polideportivo al que los derivaron a causa de unas obras en su centro habitual.
- Cobro de una tasa del polideportivo cuando no se hizo uso del servicio.
- Imposibilidad de celebrar un partido infantil porque todo el espacio está reservado a clubs privados.
- No había socorrista municipal para celebrar un torneo de deporte.
- Espacio insuficiente en las calles de la piscina para el baño libre a distintos ritmos.
- Petición para que pusieran pintura antideslizante en la pista para evitar caídas.
- Falta de perchas en la piscina municipal y cierre de un grifo.
- Ausencia de agua caliente en las duchas.
- Han quitado el sistema de candado con moneda en el polideportivo.
- Mal estado de las máquinas del polideportivo.
- Deterioro de las instalaciones deportivas (suelo deteriorado, barrotes, valla metálica, mal estado de la luz...)
- Solicitud de mayor tiempo de apertura de la piscina.

Sede electrónica

En este ámbito de actuación aparecen reclamaciones relacionadas casi siempre con aspectos informáticos:

- Es un ámbito muy próximo a un servicio técnico vinculado al avance y la adopción de innovaciones tecnológicas de la Administración.
- Se trata de reclamaciones que requieren muchas veces una solución cuasi-inmediata.
- Que resultan más hirientes cuanto más vinculadas están a exigencias burocráticas de la propia Administración (plazos, documentos).
- Con especial afectación sobre el perfil empresas.

- Que generan impacto sobre el bolsillo y/o empresa/negocio de la ciudadanía.
- Relacionadas con el ámbito legal y/o administrativo: trámites, plazos que cumplir, pagos, impuestos, documentos que reenviar o validar...

Las experiencias concretas compartidas y expuestas en los grupos de discusión en relación al ámbito de actuación de “Sede Electrónica” son las siguientes:

- Los costes de las tasas no estaban actualizados en la web para hacer un pago de un impuesto.
- No funciona el certificado digital.
- Problema de accesibilidad (lectura para invidentes) de documentos que regulan la impartición de clases en centros municipales; los documentos estaban escaneados directamente y no podían ser interpretados.
- Imposibilidad de tramitar multas de sus clientes.
- Problemas con la firma digital y el certificado para solicitar una licencia.
- Problemas con el sistema para solicitar una ocupación de terraza.
- Problemas con el sistema para solicitar documentos de registros.
- Duda sobre cómo presentar el documento del IBI de un cliente.
- No se pudo inscribir en un taller cultural.

3.8. Matices según las características de los perfiles

Tal y como se ha expuesto en el primer bloque introductorio, en el apartado [La muestra del estudio \(2.4.\)](#), al comienzo de la investigación se estableció la hipótesis inicial de que podían existir diferencias en el discurso de insatisfacción según el nivel de estudios de las personas participantes –sin estudios universitarios finalizados y con estudios universitarios finalizados- .

Tras realizar el análisis de las conversaciones de los distintos grupos se rechazó esta hipótesis, puesto que no se perciben grandes diferencias de discurso en este sentido. No obstante, cabe apuntar que, sin haber grandes diferencias, sí se ha detectado tendencialmente un tono diferencial entre los dos grupos:

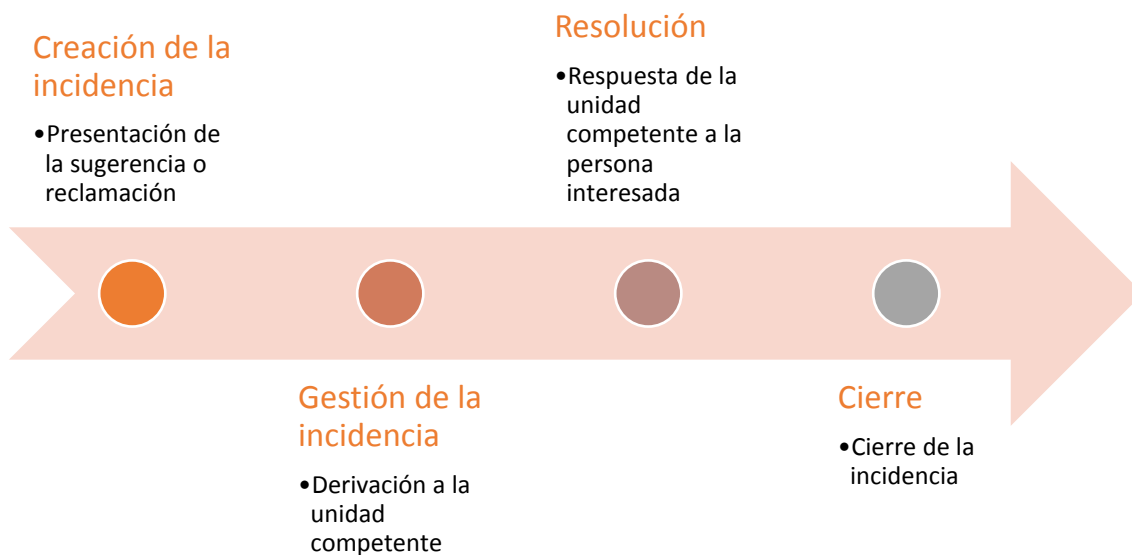
- Grupos de discusión con personas con estudios universitarios finalizados: tendencialmente se muestran más críticos, con una actitud más beligerante.
- Grupos de discusión con personas sin estudios universitarios finalizados: se trata de un perfil de personas más calmadas, resignadas incluso.

Cabría apuntar también que en el ámbito de actuación de “Sede Electrónica” las reacciones del grupo de tipología empresa fueron más negativas que las del grupo de tipología personas, pues los problemas y las incidencias que se producen repercuten de forma negativa en los resultados económicos de sus empresas, en los servicios ofrecidos a sus clientes o en la viabilidad de sus negocios.

3.9. El Sistema de Sugerencias y Reclamaciones visto por las personas participantes.

Durante las sesiones con los grupos de discusión se ha tratado de establecer una evaluación pormenorizada del proceso que sigue una sugerencia o reclamación desde el momento en que se interpone hasta el momento en que se cierra. Hay que señalar que este recorrido corresponde a la percepción de las personas participantes en los grupos de discusión, y a su visión subjetiva como personas usuarias del Sistema SYR.

Gráfico 3. Recorrido de la sugerencia o reclamación según las personas participantes.



3.9.1. Creación de la incidencia

El poder utilizar tres canales (presencial, telefónico y on line) a la hora de presentar una sugerencia o reclamación se percibe de forma positiva, pues se ajusta a las diferentes circunstancias y perfiles de la ciudadanía.

No todas las personas que han participado en los grupos de discusión conocen la existencia de estos tres canales para poder presentar sus sugerencias o reclamaciones. Entre los participantes, sobre todo en los grupos formados por personas sin estudios universitarios finalizados y las personas mayores, los hay que únicamente conocen el servicio que han utilizado (generalmente el teléfono 010 y el canal presencial en la Junta de Distrito).

A la hora de presentar la sugerencia o reclamación se recogen opiniones contrarias en los diferentes grupos de discusión. Por un lado, algunos participantes lo definen como algo fácil, sencillo, cómodo, rápido, pero por otro lado hay participantes que consideran el proceso excesivamente largo, tedioso, sobre todo en el formulario web. La sensación de que las sugerencias y reclamaciones caen a un pozo sin fondo es constante, aunque consideren positiva o negativamente la presentación de las mismas.

A continuación se exponen las opiniones positivas y negativas de los participantes para cada uno de los canales:

Canal presencial

Aspectos positivos:

- Trato directo con una persona. El tratar con una persona a la hora de interponer una sugerencia o reclamación transmite cercanía y sensación de que estas siendo escuchado o escuchada, y que la sugerencia o reclamación va a ir más rápida.
- Amabilidad. A través del canal presencial se valora positivamente la amabilidad y la intención de ayudar de las personas que se atienden.
- Un canal de uso habitual. La ciudadanía está acostumbrada a tratar de forma presencial con la Administración, por lo que este canal es un canal conocido al que se está acostumbrado.

Aspectos negativos:

- El desplazamiento y el tiempo utilizado. El hecho de tener que ir hasta las Juntas de Distrito y esperar colas para poder presentar la sugerencia o reclamación supone una pérdida de tiempo.
- Escaso espacio en el formulario de la reclamación.
- Respecto al ámbito de actuación *Uso libre de instalaciones deportivas*, los participantes echan en falta poder interponer las sugerencias o reclamaciones

en los propios centros deportivos, e insisten en que sea un formulario con papel de calco para poder tener una copia de la misma.

“En la hoja de reclamación no tienes espacio para poner lo que quieres poner” GD3

“Te exigen una serie de datos que yo creo que de lo que tratan es de disuadirte” GD5

“Al final me dieron una hoja fotocopiada, sin calco ni nada” GD3

Canal telefónico

Aspectos positivos:

- Facilidad, accesibilidad.
- Buen trato. Según los participantes se valora positivamente la amabilidad y el buen trato recibido por parte del personal que recibe la llamada.
- Confirmación. Para los participantes es positivo que en la misma llamada les den un número de incidencia, tienen la sensación de que el proceso ya está en marcha y demandan que se envíe un e-mail a la persona usuaria con la confirmación de apertura y el número de incidencia facilitado previamente por teléfono.

Aspectos negativos:

- El carácter no gratuito del teléfono 010. Los participantes se quejan de la tarificación especial al llamar al 010.
- Tiempos de espera, Para algunos participantes los tiempos de espera para que te cojan el teléfono son demasiado largos, superando los 10 minutos en ocasiones.
- Falta de especialización. Todas las llamadas se presentan en el 010, lo que vuelve a remarcar la sensación de “cajón de sastre”, y connota falta de eficacia y eficiencia según los participantes.
- Profesionalidad y formación. Los participantes se quejan de la falta de formación de las personas que atienden las llamadas, sobre todo en temas de sede electrónica y fallos informáticos.



- En ocasiones, quien ha puesto la reclamación espera que sea resuelta en la misma llamada, por lo que al comprobar que no es así se crea la sensación de “ frontón o paragolpes”.
- Algunos de los participantes echan en falta recibir por escrito el texto de la sugerencia o reclamación interpuesta.

“Cuando te atienden por teléfono debería de ser una persona que esté en el tema” GD1

“Tardan mucho en cogerte, un teléfono que tardan 15 minutos en cogerte no sirve. Te lo cogen personas que no tienen información, que las acaban de contratar y es gente que no está preparada. Y luego lo de siempre, es un desastre en el que te mandan un rollo y hasta luego Lucas” GD4

“Yo es que quería hablar ya no de la queja que haya presentado, sino de las personas que te atienden en el servicio, son personas que no deben tener conocimientos porque no te informan correctamente” GD2

“Pues yo no pienso que esa persona necesite formación específica en residuos... tiene que tener formación específica en atención, en cómo hacerlo, el trato... que si no sabe cómo hacerlo que no se note que no sabe cómo hacerlo. Y que si no sabe hacerlo que derive o pregunte” GD2

“Que esa persona esté formada e informada, lo que no puede poner es a alguien que no sabe nada” GD5

Canal online

Aspectos positivos:

- Fácil acceso. Se puede acceder al servicio online del Sistema de SYR desde cualquier sitio, siempre que se tenga conexión a internet, y a cualquier hora.
- La confirmación. Los participantes valoran de forma positiva que al interponer la sugerencia o reclamación a través del canal online el Sistema SYR se remite un acuse de recibo con el número de incidencia, lo que permite saber que se ha interpuesto correctamente.
- Una vez que se conoce el funcionamiento es rápido y sencillo. Se tiene la percepción de que va a ir más rápido que a través de los otros canales.

Aspectos negativos:

- Formulario. El formulario es demasiado tedioso, farragoso y nada inteligente, exigen una gran cantidad de información personal que rellenar, lo que al final consigue desmotivar y abandonar la interposición de la sugerencia o reclamación.
- Ausencia de interactividad. Los participantes consideran que no es nada rápido, nada intuitivo y demasiado lento, una simple digitalización del formulario escrito. Consideran la web demasiado estática.
- Conocimiento y manejo. No resulta fácil de manejar y se requiere un cierto conocimiento para hacerlo, lo que puede resultar un hándicap para las personas de mayor edad.
- Escasa visibilidad. Según los participantes no hay una pestaña clara en la web que te lleve a interponer la sugerencia o reclamación, por lo que se acaba buscando en Google directamente.
- Dificultad para identificar los temas. Los participantes se quejan de que hay poca departamentalización, faltan más etiquetas específicas como “centros/instalaciones deportivas”
- El tiempo. Cuando envían el e-mail de confirmación se informa de que se puede tardar hasta tres meses en resolver la incidencia, lo que provoca una sensación de lentitud o falta de interés por parte del Ayuntamiento.
- Navegadores. Según los participantes la web da problemas dependiendo del navegador que se utilice, y algunos de éstos no dejan subir archivos.
- E-mails. En ocasiones los e-mails por parte del Ayuntamiento llegan como spam, y esto hace posible que se pierdan.

“La recepción y la atención perfectas” GD2

“Parece que te conteste un robot” GD1

“Te mandan una copia por correo” GD1

“Lo puedes hacer en cualquier momento sin tener que desplazarte” GD5

3.9.2. Gestión de la incidencia

Los participantes consideran que no son tenidos en cuenta en el proceso de gestión de las incidencias o reclamaciones.

Hay tres puntos clave en este proceso a los que se refieren:

- Facilitar información
- Acceso directo a la persona responsable
- Rapidez en el tiempo

Estos tres puntos han aparecido de forma recurrente durante las diferentes sesiones, los participantes han recalado en varias ocasiones que consideran que reciben poca información sobre su reclamación, y piden que se facilite un mecanismo para realizar un seguimiento del estado de su sugerencia o reclamación.

A continuación se va a realizar un análisis más en profundidad de estos tres puntos clave y de los aspectos positivos y negativos de cada uno que se han podido extraer de las diferentes sesiones llevadas a cabo con los grupos:

Facilitar información

Las personas participantes desean saber cómo avanza su sugerencia o reclamación, en qué fase del proceso está, qué se está haciendo, etc. Para los participantes es esencial que se les informe de la evolución de su reclamación o que puedan acceder a verla como si se tratara del seguimiento de un paquete, tal y como hacen las empresas de mensajería.

Aspectos positivos:

- La derivación de la reclamación a la unidad competente, aunque parece que solo se notifica si se ha hecho a través del canal online, es bien recibida. Transmite sensación de atención, de actuación.

Aspectos negativos:

- Los participantes echan en falta esta comunicación en los canales telefónico y presencial. Algunas personas que han utilizado estos canales no tienen recuerdo de haberla recibido.
- No estar informados del estado de la sugerencia o reclamación durante el transcurso de la misma. Demandan notificaciones sobre la trazabilidad de la gestión.

- La falta de información sobre el estado de las sugerencias o reclamaciones contribuye a que las personas usuarias del Sistema SYR perciban que no se ha tomado el tiempo suficiente para atender sus necesidades.

“A mí se me ha olvidado decir que cuando llega esto primero, después llega uno siguiente que ya no es a los dos minutos, es al día siguiente que te dicen a qué departamento se ha dirigido” GD2

“Ellos deberían de abrir una traza, hacer un seguimiento, enviarle mi queja al proveedor y no parar hasta que eso esté resuelto” GD5

“Porque llamas al número y te mandan el número de incidencia, pero yo no lo veo canalizado cuando te contestan del departamento de limpieza” GD2

“No te enteras de nada del proceso, no te dicen nada hasta el final... y a veces ni eso” GD6

Acceso directo a la persona responsable

Según la opinión de los participantes, las personas que han interpuesto una sugerencia o reclamación esperan ser tenidas en cuenta y poder contactar con el responsable de la gestión de su sugerencia o reclamación, tanto para ofrecer más detalles de su reclamación como para recibir información o consultar el estado de la misma, poder apoyar al Ayuntamiento en la mejora de calidad del servicio, principalmente en los ámbitos de Limpieza y recogida de residuos, y Uso libre de instalaciones deportivas.

De forma positiva se valora:

- Aunque escasos, los momentos en los que el Ayuntamiento ha pedido a las personas usuarias del Sistema SYR apoyo para recabar información o darles explicaciones son muy bien valorados.

Aspectos negativos:

- La mayoría de los participantes de los grupos de discusión no han tenido este tipo de atención anteriormente señalada.
- En ocasiones, perciben muchos intermediarios en el proceso sin capacidad de gestión u acción.

“A mí me gustaría tener trato directo con alguien que tenga capacidad de decisión” GD4

“Es el mundo invisible, igual se lo puedes explicar en un minuto y él te puede incluso pedir cualquier aclaración. Y parece que es imposible llegar” GD2

“Yo quiero un servicio directo, alguien que pueda tomar decisiones”GD1

“Que haya menos filtros” GD5

“Se basa todo en qué dice una persona y no se comprueba” GD3

Rapidez en el tiempo

El periodo de actuación es esencial en este tipo de servicios; la mayoría de las reclamaciones tienen impacto en el día a día de las personas y un retraso en su actuación puede restar valor a la solución. Durante las sesiones del ámbito de “Sede Electrónica” este aspecto tuvo una especial incidencia, ya que los problemas expuestos necesitaban de una rápida actuación al tratarse de incidencias que impedían la presentación de documentos sujetos a plazos fijos.

De forma positiva se valora:

- Las experiencias en las que los problemas se han solucionado rápidamente, aunque éstas son muy escasas.

Aspectos negativos:

- El tiempo que transcurre desde que se registra la sugerencia o reclamación hasta la solución de la misma se considera excesivo en la mayoría de los casos (aunque haya estado dentro de los tres meses anunciados).
- Se echa en falta un protocolo de prioridad de las propias sugerencias o reclamaciones, ya que no todas tienen la misma urgencia.

“Es un plazo larguísimo tres meses. Tienen que resolverlo inmediatamente” GD2

“No es lo mismo que tú estés denunciando unas maderas que estén en la puerta de tu casa o una señora que se está cayendo constantemente a que estés denunciando una cosa un poco más genérica. Yo creo que una respuesta con tres meses de plazo para unas maderas que estén en la puerta de tu casa es una barbaridad” GD1

“Una de las incoherencias es que cada vez lo hagan de una manera, un día te contestan así otro así, otro día no te contestan. No hay un protocolo de actuación exacto. Y si lo hay no se cumple” GD6

3.9.3. Resolución

Esta fase es la que se valora de forma más negativa. La falta de una solución por parte del Ayuntamiento es el principal motivo de insatisfacción con el Sistema SYR. Según los participantes de los grupos de discusión, el Ayuntamiento no resuelve ni eficaz ni eficientemente los problemas. Por otro lado destacan que recibir una respuesta por parte del Ayuntamiento es una de las máximas aspiraciones que tienen, ya que no sólo desean que se solucione el problema sino también que les contesten, recibir una respuesta tanto positiva como negativa sobre la resolución de su sugerencia o reclamación, sentirse escuchados o tenidos en cuenta, que su reclamación ha servido para algo.

Por lo tanto, se distinguen dos elementos interdependientes: la solución y la respuesta.

Solución

Alcanzar una solución es el objetivo principal de todo el proceso del Sistema SYR según los participantes; no conseguirla supone una decepción para ellos y uno de los principales motivos de su descontento con el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones.

En la solución los participantes han destacado una serie de elementos negativos:

- En muchos casos sienten que no ha habido una solución, que no se han producido cambios ni se ha mejorado nada.
- Muchas soluciones resultan excesivamente rígidas. Estas soluciones solo se refieren al reglamento y las personas participantes no comprenden que el Ayuntamiento no pueda resolver los problemas.
- Echan en falta que alguien ajeno a la gestión supervise que se han resuelto los problemas que motivaron las sugerencias o reclamaciones antes de enviar la respuesta (y que estos supervisores se encarguen de asegurar que la solución se mantenga en el tiempo).
- Algunas personas participantes son conscientes de que hay reclamaciones complejas y difíciles de resolver, porque son temas legales o de gestión del propio Ayuntamiento, pero esperan que al menos sean derivadas para ser estudiadas y tenidas en cuenta, que busquen u ofrezcan otras vías.
- Las soluciones puntuales no son válidas. Los participantes dicen que es necesario una solución eficaz que se mantenga en el tiempo y que de respuesta total y continuada al problema.

Respuesta

La mayoría de las personas participantes sienten que están depositando en manos de la Administración un problema personal al mismo tiempo que tratan de mejorar el “bien común”. Por lo tanto, esperan ser informadas de las implicaciones, consecuencias y resultados de su sugerencia o reclamación. No se trata simplemente de recibir una respuesta, sino también de conocer los detalles de cómo se ha resuelto o los motivos por los que no se ha podido resolver.

Consideran que la respuesta es esencial, ya que al obtener una respuesta se tiene la sensación de que han sido escuchados, de que su sugerencia o reclamación no ha caído en saco roto, y en caso de no resolverse, si aun así les contestan, “sirve de consuelo”. La respuesta es una muestra de implicación del Ayuntamiento, de que al Ayuntamiento le importan las sugerencias o reclamaciones que pone la ciudadanía.

Los participantes han destacado una serie de elementos **negativos** en este proceso:

- En algunos casos los participantes no tienen conocimiento de haber obtenido una respuesta por parte del Ayuntamiento.
- Critican las respuestas vagas y/o genéricas, que no hacen referencia a su sugerencia o reclamación de manera específica y sin una explicación coherente.
- No admiten tampoco respuestas complacientes, sino que les haga sentir que se comprende la complejidad del problema.

Pero también elementos **positivos**:

- Cuando se explica personalmente (por cualquiera de los tres canales) se valora positivamente. Por un lado, permite hacer matizaciones adicionales, pero, sobre todo, se atribuye mayor grado de implicación, responsabilidad y actitud de ayuda por parte del Ayuntamiento. Pero esto ocurre en escasas ocasiones.
- Contestan pidiendo disculpas, que es agradecido, aunque siguen sin solucionar.

“Al final es todo como... ¿Esto quién lo ha leído? Me están tomando el pelo. Nada ha cambiado” GD1

“Yo no llamé a la policía municipal, yo hice una reclamación a este servicio y me llamaron de la policía municipal después de que se hubiera resuelto y me preguntaron si era verdad que se había resuelto... pero ha sido la única vez” GD2

“Son autocomplacientes, la misma respuesta que has recibido tú de: en su casa pasa un servicio de no sé qué cada dos días... la normativa vigente dice que... autocomplacencia... esto está resuelto. Y claro que no está resuelto” GD2



“Yo, en mi caso, me sorprendió muchísimo, ya no recuerdo ni el nombre que me dijo ni de dónde me llamaba porque me quedé... me dijeron: le llamo para comunicarle que el contenedor por el que usted preguntaba está en la calle... y, claro, me quedé como diciendo, la primera vez que me llama alguien, y no me quede con el nombre ni con la institución ni nada” GD4

*“para mí que me solucionen el problema es lo único que me importa, porque lo otro, pues vale, puede ser un borde, puede ser una maleducada, te puede llamar p***... pero lo importante es que cumplan” GD3*

3.9.4. Cierre

Este es un momento del proceso que genera fuertes críticas por parte de las personas participantes: en muchos casos sienten que sus incidencias se han cerrado sin haber alcanzado una solución, por lo que muestran muy críticas con distintos aspectos de esta fase:

- Interpretan unilateralidad en el cierre. La sugerencia o reclamación se da por cerrada por el Ayuntamiento sin contar con la opinión de la persona reclamante. Según los participantes, lo correcto sería que la persona pueda comprobar si se ha resuelto correctamente y que la reclamación se cierre bajo un acuerdo mutuo.
- Perciben que el Ayuntamiento interpreta que la reclamación está resuelta, como forma de cubrir el expediente, cuando para la persona participante no lo está.
- El cierre no permite volver a abrir la incidencia, de forma que, si no se ha solucionado o si el problema se repite, obliga a poner una nueva sugerencia o reclamación, lo que para los participantes es una pérdida de tiempo, ya que hay que volver a exponer los detalles, repetir el proceso, etc.
- En algunos casos no se informa de que el proceso se ha dado por cerrado.

“Hay una gran diferencia entre cerrar y resolver” GD5

“Han ido, lo han solucionado y con un poco de paciencia al poco tiempo aparecen los inspectores del Ayuntamiento que vienen en un cochecillo del Ayuntamiento y sale la inspectora y ya no hay nada, claro. Y que no han encontrado ningún problema” GD2

“Además, yo es que cuando la pongo aludo a todas las anteriores, y en este sitio, en esa zona y por la misma causa, o sea, cada vez que pongo una nueva aludo a todas las anteriores de la misma zona, mismo sitio...” GD2

3.10. Otros elementos de insatisfacción del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones del Ayuntamiento de Madrid.

Todos los elementos o aspectos criticados en las sesiones de los grupos contribuyen a acentuar la idea de ineficiencia y pasividad de la Administración Pública que perdura en el imaginario social; así, al menos, lo consideran las personas participantes.

Los principales obstáculos que impiden una correcta prestación del servicio están relacionados con:

- Medios ineficientes. Consideran que muchos problemas que plantean provienen por falta de personal, inversión, gestión inadecuada, etc.
- Falta de comprensión. No se cuenta con la participación de la ciudadanía en el proceso; los participantes perciben que sus opiniones son recibidas como molestias, como un incordio más que un instrumento de mejora. Creen que el Ayuntamiento debería tener más en cuenta sus opiniones, ya que consideran que le están ayudando a que sea consciente de los problemas que suceden en el día a día.
- Rigidez. Respuestas basadas siempre en los reglamentos y que no buscan otras vías de solución. Tienen la sensación de que la norma va siempre por delante de la solución a los problemas de la ciudadanía, y éstos no son tenidos en cuenta.
- Opacidad. Según los participantes existe un desconocimiento del Sistema SYR, hablan de falta de transparencia a la hora de consultar el registro histórico de las incidencias presentadas (tanto a título personal como de forma generalizada).

- Pasividad. Para los participantes se remite al Sistema SYR como una forma de derivar el problema: con falta de trato cercano, lentitud en el proceso, respuestas vagas, cierre sin solución... Consideran que el Sistema SYR es un servicio “paripé”, que está porque tiene que estar, que a la hora de la verdad no funciona y tiene fuertes carencias.

Por otra parte, cabría mencionar que los aspectos relacionados con la gestión de los medios por parte del personal de Ayuntamiento están por delante de la ideología política, que apenas aparece en el discurso de las personas participantes. Con ello, se observa que la carga del discurso negativo de los participantes se concentra en el propio funcionamiento de la administración y en el trabajo de las personas empleadas, poniéndose por delante de cuestiones de afinidad política o ideológica.

“Yo ya he abandonado” GD1

“Te sientes impotente” GD3

“Los pocos que utilizamos el servicio creyendo que realmente aportamos valor pues dices: ¡ostras!, nos están diciendo que lo hacen y es que no lo hacen nunca” GD2

“No hay derecho que con los impuestos que pagamos tengamos estos servicios. No puede ser...” GD4

“Es muy frustrante” GD6

“Lo que pretenden es que te aburras, pero no me voy a aburrir...” GD2

“Te dan una respuesta tipo” GD4

“No sirve para nada” GD5

“La sensación es que no te toman en cuenta como ciudadano” GD5

“Que no hay voluntad. Vamos a dejar que se agote, que se canse” GD5

“Yo llamo para que vengan a recoger la basura de otra gente y vienen a las dos horas” GD1

“Les pongo un cinco porque perdí tiempo de mi trabajo” GD6

“Creo que pueden mejorar. Me contestaron, pero tarde. Si no me hubieran contestado les hubiera puesto un cero” GD5

“A mí siempre me lo han justificado” GD4

“Un cinco porque por lo menos algo de mejora he visto. Antes no me contestaban y por lo menos ahora me llaman para contarme la resolución, sea la que sea” GD3

*“Tenemos más opciones para hacerlo, internet, teléfono... aunque no siempre funcione bien”
GD3*

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1. Introducción

A partir de la evaluación del Sistema SYR y de las sugerencias de los participantes en los grupos de discusión se han desarrollado las conclusiones y recomendaciones para la mejora del Sistema SYR.

Este bloque se estructura en varios apartados diferenciados:

- Fortalezas del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones
- Debilidades del Sistema SYR
- Aspectos sobre los que hay que actuar
- Mejoras por ámbitos de actuación
- Mejoras en el proceso
- Reflexiones finales

4.2. Fortalezas del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones

Más allá de las críticas constantes de los participantes al Sistema SYR, y la insatisfacción generalizada que han manifestado en las sesiones, éstos también aportan elementos

positivos que pueden ser considerados como las principales potencialidades del Sistema SYR.

La principal fortaleza del Sistema SYR que encuentran es la conceptualización en sí del sistema, que sirve de vía de comunicación entre ciudadanía y Ayuntamiento.

Así, los participantes destacan en positivo:

- Que el Sistema SYR es una herramienta a través de la cual se pueden comunicar problemas al Ayuntamiento y trasladarle sugerencias.
- La sensación de facilidad, accesibilidad al servicio: una llamada de teléfono, cumplimentar un formulario en la web...
- Sentirse que pueden (o así lo consideran) mejorar la ciudad. Los participantes lo perciben como un sistema de mejora de la calidad de la ciudad y de los servicios públicos.
- La estandarización del proceso, especialmente en la vía online: acuse de recibo, derivación, respuesta y cierre.
- Algunas buenas prácticas del Sistema SYR son reconocidas en muchos casos, aunque no son sistémicas:
 - o La rapidez de respuesta (acorde con la gravedad o urgencia de la reclamación)
 - o La existencia de personal de la administración con voluntad de ayuda.
 - o La explicación ofrecida en algunos casos: informes con imágenes, justificación de la situación...

4.3. Debilidades del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones

El tono negativo destaca en los grupos a lo largo de todo el discurso, si bien hay aspectos más criticados que otros en la evaluación del Sistema SYR. Se trata de aspectos que guardan relación con las formas, el cómo se desarrolla la gestión de las incidencias. Así se destaca:

- La falta de empatía y de voluntad de ayuda transmitida por las personas participantes. Este sentimiento se genera a través de las respuestas “tipo”, tema muy discutido durante las sesiones, con un texto genérico, o la ausencia de respuesta; para los participantes es muy importante dar una respuesta,

pues se transmite la sensación de que la reclamación ha llegado e importa, que se ha tenido en cuenta

- La falta de información sobre la gestión y proceso de la resolución es otro aspecto recurrente. Una de las principales quejas de los participantes es que el Ayuntamiento no resuelve sus problemas, unido al cierre unilateral de la reclamación sin contar con la opinión del reclamante para saber si verdaderamente se ha resuelto o no la incidencia.
- La percepción de lejanía del servicio. Entre los participantes hay una sensación de falta de comunicación directa, de no hablar con los reclamantes para pedir más información sobre el problema que ha motivado su sugerencia o reclamación, o de la falta de trazabilidad que impide que el reclamante pueda tener información directa de la evolución de su reclamación. Algunas personas participantes consideran que el Ayuntamiento de Madrid no hace un uso suficiente de la información que le transmite la ciudadanía sobre sus problemas directos a través de las sugerencias y reclamaciones registradas en el Sistema SYR.
- La sensación de ausencia de organización. Las personas participantes perciben que todas las sugerencias y reclamaciones se gestionan desde un mismo punto, el sentimiento de “cajón de sastre” ya recogido. Además, existe la sensación de que los temas algo complejos que dependen de distintos departamentos se resuelven en menor medida.
- En general, la escasa operatividad transmitida. Resulta un servicio lento, opaco en ocasiones (lagunas de información, ausencia de datos, de estado de la incidencia...), de aspecto y puesta en marcha muy formales, según los participantes muy “administrativo”, “burocrático” o “repetitivo”. La vía digital no aporta tampoco las expectativas proyectadas, según los participantes el formulario on-line está obsoleto, es tedioso, “una copia del modelo analógico al digital”.

4.4. Factores sobre los que actuar

La resolución, como se ha visto, no es el único factor relevante, pero si tiene un gran peso en todo el proceso. Es el fin último por el que se utiliza el servicio, el vértice de la pirámide de las expectativas (como se muestra en el [Gráfico 2](#)).

Si bien, existen otros factores en el proceso de gestión de la reclamación que contribuyen a mejorar la experiencia con el servicio del Sistema SYR, tales como

- la cercanía con las personas reclamantes a lo largo de todo el proceso

- aportar información continua sobre la reclamación
- facilitar la participación de las personas usuarias en el proceso de resolución
- apostar por un sistema de control de calidad de las reclamaciones consideradas como resueltas
- dar agilidad al proceso de resolución
- trabajar en la transmisión de valores

4.4.1. La resolución

Para las personas participantes la resolución de la reclamación es el elemento fundamental en el proceso del Sistema SYR. En este sentido, resulta preciso transmitir que es un objetivo primordial también para el Ayuntamiento. Por ello, convendría intentar:

- Ser resolutivo a la hora de enfrentarse a las incidencias, tratando de ir más allá de una simple lectura o archivo de las mismas. Para los participantes el Ayuntamiento debería tener una actitud proactiva en la resolución de las quejas o reclamaciones interpuestas por la ciudadanía. Hay que tener en cuenta que aquellas personas que ponen una queja o reclamación buscan una solución a un problema que confían al Ayuntamiento para que les ayude a encontrar una forma de resolverlo.
- Poner en marcha actuaciones transversales en los distintos departamentos municipales involucrados en la resolución, tratando de encontrar soluciones que incluyan a todas las posibles áreas implicadas. Para los participantes el Ayuntamiento debe actuar como un todo, buscando soluciones totales y no parciales, y que estas soluciones se mantengan en el tiempo.
- Trabajar todas las vías de solución posibles, colaborando o asesorando a la ciudadanía cuando la solución exceda sus competencias. Cuando no se puede encontrar una solución porque no es competencia del área a la que ha llegado la reclamación, o porque excede las competencias del Ayuntamiento, los participantes recomiendan seguir ayudando a la ciudadanía hasta encontrar una solución y asesorarla para acudir a otros órganos.
- Aportar una visión amplia en la resolución, comprendiendo la complejidad de muchos problemas, explicársela a la ciudadanía y tratar de encontrar soluciones en la medida de lo posible.

- Evitar en todos los casos caer en el silencio administrativo, dando una respuesta razonada siempre.

4.4.2. Cercanía a lo largo de todo el proceso

Según los participantes es conveniente trabajar para hacer sentir a la ciudadanía que alguien está atendiendo sus preocupaciones, que al otro lado hay una administración con voluntad de ayuda. Para ello consideran que es importante:

- Fomentar una actitud empática con la ciudadanía y sus preocupaciones, para los participantes es importante que la ciudadanía sienta que el Ayuntamiento de Madrid está para ayudar y resolver sus problemas.
- Uso del lenguaje próximo. Los participantes consideran que es importante que se eviten textos excesivamente técnicos, complejos y tediosos, tanto por la vía telefónica como por la presencial.
- Contactar directamente con la persona reclamante en el momento que se analiza su reclamación. Para los participantes es importante que por parte del Ayuntamiento se dé una actitud de escucha, atención y explicación a la ciudadanía.
- Evitar contestaciones automáticas y genéricas en la resolución. Los participantes opinan que es importante que a la hora de recibir una respuesta sobre la resolución ésta tenga sentido y sea coherente con la reclamación presentada; de esta manera se genera una sensación de que el Ayuntamiento ha tenido en cuenta la reclamación, le ha prestado atención y no le ha dado “carpetazo” cerrándola.
- Buscar una gestión más próxima a la ciudadanía:
 - o “Limpieza y recogida de residuos” y “Uso libre de instalaciones deportivas”: poder disponer de una persona o gestor que sea receptiva, atenta, a quien acudir ante problemas. Para los participantes es importante que alguien les ayude a conseguir que sus sugerencias y reclamaciones alcancen una solución. Algunas personas mencionan la figura de la “policía de barrio”, un cuerpo que atienda las demandas vecinales más allá de la seguridad y el orden público.
 - o “Sede Electrónica”: los participantes sugieren que se establezca un sistema de chat en vivo y/o una lista de “preguntas frecuentes” para resolver los problemas de forma inmediata

4.4.3. Información sobre el estado de la reclamación

Las personas participantes comentan la voluntad de estar informadas, saber qué está pasando a lo largo del proceso, en qué estado se encuentra su reclamación (trazabilidad), conocer para comprender. Así, se muestran interesadas en que el Ayuntamiento de Madrid les ofrezca:

- La posibilidad de un seguimiento continuo de la incidencia, estableciendo una traza y un espacio de seguimiento donde ver en qué estado se encuentra la reclamación (como en las empresas de mensajería).
- Explicación clara y detallada de los procesos que lleva a cabo el Ayuntamiento; en ocasiones hay un desconocimiento total de lo que puede y no puede hacer la ciudadanía, según los participantes. Hay que explicar de forma pedagógica a la ciudadanía.
- Comunicación del funcionamiento del sistema. Los participantes demandan mejoras que ya existen (número de reclamación, aviso de derivación de la sugerencia o reclamación...).
- Comunicación por escrito. Los participantes valoran el canal telefónico, pero prefieren que posteriormente se les envíe la comunicación por escrito, como forma de tener constancia de ello.

4.4.4. Participación de las personas usuarias del Sistema SYR

Se percibe como una cuestión importante hacer sentir que el Ayuntamiento de Madrid cuenta con la ciudadanía, y que ésta tiene cabida en el proceso de solución. De este modo sería conveniente:

- Establecer contacto con la persona que ha interpuesto la sugerencia o reclamación en el momento inicial en el que se recaba la información, con el objetivo de definir lo mejor posible el alcance del problema que plantea.
- Implicar a la persona que ha puesto la reclamación en el cierre de la misma, como una forma de control de la resolución. Para los participantes es importante que el Ayuntamiento contacto con ellos a la hora de cerrar la incidencia para comprobar de primera mano si el problema que les motivó a interponer la sugerencia o reclamación está resuelto, y se plantean formas como: ir con la persona al lugar a ver si está resuelto antes de cerrar la incidencia, contactar con la persona para asegurarse de que se ha resuelto, o

dar un periodo de tiempo para que la persona reclamante pueda comprobar si está o no resuelto y rechazar el cierre de la incidencia en el caso de que no lo esté.

- Posibilidad de reabrir una incidencia si se repite el mismo problema, para no tener que volver a empezar todo el proceso desde cero, pudiendo aprovechar así el trabajo ya realizado previamente.

4.4.5. Control de calidad

Según los participantes el Ayuntamiento debe procurar resolver la incidencia y garantizar su mantenimiento en el tiempo. Para ello debería:

- Realizar en todos los casos una inspección de la resolución para asegurarse de que se ha realizado correctamente antes de darla por cerrada.
- Tratar de realizar no solo un control de calidad puntual, sino que éste se repita en el tiempo y se incluya en el protocolo de actuación. Que las reclamaciones sirvan para optimizar la actuación del Ayuntamiento de forma continuada.
- Dar facilidades a las personas usuarias del Sistema SYR para volver sobre la incidencia que abrieron en el pasado y transmitir desde los servicios del Sistema SYR la idea de que hay voluntad de que las mejoras se mantengan en el tiempo (incluyendo en las comunicaciones finales mensajes del tipo: “por favor, compruébelo y si deja de funcionar no dude en informarnos”).

4.4.6. Agilidad del proceso

Las personas participantes consideran que hay que evitar que la resolución se alargue en el tiempo y no se transmita la sensación de “haber caído en el olvido”:

- Estiman que el tiempo que debe pasar desde la apertura de la incidencia hasta la resolución debería estar entre unas horas y una semana, dependiendo de la urgencia y la dificultad de resolución.
- En la medida de lo posible desean recibir información de los plazos de la resolución. En el aviso por e-mail se informa que la resolución puede llevar “hasta tres meses”, lo que les genera sensación de desazón y sentimiento de que el sistema está saturado.

- Consideran importante establecer un protocolo de priorización y comunicarlo a la ciudadanía (se desconoce si existe).
- Piensan que el tiempo en contestar depende de la gravedad del problema, y consideran que los aspectos más urgentes son los relacionados con la seguridad de las personas (riesgo de accidente, salubridad, higiene), y los bienes (trámites que afectan la viabilidad de negocios, pago de impuestos, plazos de presentación en el registro). Esto afecta, especialmente, a los ámbitos de actuación de Limpieza y recogida de residuos y Sede Electrónica.
- Para la Sede Electrónica proponen buscar otros mecanismos que faciliten o eviten poner reclamaciones: chat online, control remoto, poder enviar imágenes que faciliten la resolución del problema, listado de preguntas frecuentes o un foro de usuarios.

4.4.7. Transmisión de valores

Para atender a la ciudadanía convendría trabajar en la mejora de aquellos valores más críticos, e impulsar las connotaciones positivas del uso del servicio:

- El Sistema SYR es una de las vías de contacto directo entre la ciudadanía y el Ayuntamiento, por lo que podría ser aprovechado para reforzar la relación entre ambas partes y mejorar la imagen de la institución.
- Transmitir honestidad, sinceridad y transparencia en todas las comunicaciones y en la actitud hacia la ciudadanía. Son líneas en las que algunos participantes ya detectan que se está trabajando, pero hay un desconocimiento amplio de la forma de actuar y de la publicación de resultados.
- Trabajar en la empatía con la ciudadanía, actitudes que permitan ponerse en su lugar y tener un trato cercano.
- Trabajar con el fin de erradicar la percepción de algunas personas participantes de que son molestas para el Ayuntamiento. Para ello parece recomendable apostar por reforzar la idea que transmiten algunas personas participantes de que son “los ojos en la calle” para el Ayuntamiento. Así, uno de los elementos más positivos que se repite en buena parte de los discursos es la sensación de que con su participación al utilizar el Sistema SYR están ayudando a la mejora de la ciudad, una externalidad muy positiva que convendría potenciar y reforzar.
- Actitud resolutiva, los participantes recomiendan que el Ayuntamiento se esfuerce al máximo en la búsqueda de todas las vías posibles para mejorar los

problemas, aportando soluciones imaginativas y evitar cerrar reclamaciones sin solución.

4.5. Mejoras por ámbitos de actuación

Como se ha comentado anteriormente, el trabajo de campo ha sido estructurado en torno a tres ámbitos de actuación. Al realizar un análisis del contenido de las principales mejoras detectadas, más allá de las expuestas en el apartado anterior, se detectan algunas específicas para cada uno de los ámbitos de actuación. A continuación se exponen de forma específica las principales mejoras detectadas en cada uno de los ámbitos de actuación analizados.

4.5.1. Limpieza y recogida de residuos urbanos

Las incidencias en este ámbito de actuación afectan al entorno más cercano, con impacto sobre la higiene, la salubridad o la sanidad. Las necesidades de mejora que se han detectado son:

- Soluciones que se mantengan en el tiempo: limpieza de calles concretas, vigilancia de los depósitos de residuos que se concentran en un punto, etc.
- En algunos casos las actuaciones requieren de mayor celeridad, especialmente aquellas relacionadas con la higiene y la salubridad, ya que están relacionadas con la seguridad de las personas.
- Disponibilidad de contacto con un responsable de limpieza de la zona a quien poder acudir y a quien poder explicarle la incidencia con detalle.
- En ocasiones las incidencias son complejas y requieren de mediación y pedagogía para solucionar el problema en su conjunto, más allá de la queja puntual: varios agentes implicados, conflicto con vecinos o establecimientos, problemas legales, malas prácticas ciudadanas, etc.
- Un servicio que inspeccione las soluciones puestas en marcha garantizando su efectividad.
- Mayor control a las empresas privadas que prestan los servicios.
- Más educación cívica a la ciudadanía por parte del Ayuntamiento en temas de limpieza.

4.5.2. Uso libre de instalaciones deportivas

Los problemas que se presentan en este ámbito están relacionados con el desajuste entre las expectativas que se tienen del servicio y el servicio mismo. Las principales mejoras planteadas en los grupos de discusión circunscriben a:

- Poder presentar las sugerencias y reclamaciones en el propio centro deportivo, con el modelo de sugerencia o reclamación con papel de calco para poder tener una copia de la misma.
- Disponer de agentes ajenos al centro deportivo que realicen inspecciones del estado de los equipamientos y de las actividades que se realizan.
- A la hora de poner la sugerencia o reclamación vía web, que haya una etiqueta concreta y reconocible acerca de este tema.

4.5.3. Sede Electrónica

Las actuaciones relacionadas con el ámbito de Sede Electrónica tienen un elevado peso en la necesidad de inmediatez como sistema preferente de gestión con la administración. Los participantes de Sede Electrónica aportan las siguientes mejoras:

- Creación de un servicio especial con un perfil técnico/informático para resolver problemas en la web. Explorar las ventajas que ofrece el canal online para mejorar la comunicación buscando servicios instantáneos:
 - o Chat online de comunicación directa e inmediata (los servicios de Netflix o WordPress son los referentes). Esto humanizaría la atención ya que se siente la cercanía del sistema al hablar con una persona.
 - o Envío automático en la reclamación (mediante el historial) del punto del trámite administrativo en el que se ha generado el problema.
 - o Crear una lista de preguntas frecuentes o una Wiki a modo de manual de usuario con información útil y actualizada.
 - o Disponer de un foro de personas usuarias del Sistema SYR donde poder compartir experiencias y soluciones.
 - o Control remoto para acceder a la web.
 - o Creación de un servicio de asistencia técnica solo y exclusivamente para la parte informática.

- Inmediatez en la gestión, especialmente importante en el perfil de Empresas, pues afecta directamente a su negocio.
- Implicación de los departamentos relacionados con la incidencia, si hay problemas en un servicio (pago, inscripción, etc.) que ese ámbito intente aportar también soluciones (permitir la ampliación de plazos, etc.).
- Comunicar los problemas o fallos que en algún momento pueda sufrir la web: incluir avisos generales en la web cuando algo no funcione, tratando de evitar que la persona usuaria se desespere y deje de utilizar la vía electrónica
- En caso de que la Sede Electrónica no funcione, permitir dejar presentar los papeles en el registro, lo que los participantes consideran “un plan B”.
- Especial atención a la compatibilidad de los certificados digitales, pues es una fuente importante de problemas en este ámbito de actuación.
- Una mayor formación a los trabajadores en materia informática y de Sede Electrónica.
- Si la Sede Electrónica funciona mal, sustituirla por otra que funcione mejor, unido a una modernización de la Web o la creación de una Web 3.0.
- Accesibilidad para las personas con algún grado de discapacidad visual para que puedan leer todos los contenidos (imágenes, tablas, gráficos, etc.). Se hace referencia a los documentos del Boletín Oficial del Estado.

4.6. Mejoras en el proceso

A continuación se detallan las mejoras propuestas en relación a cada una de las fases del proceso de sugerencias y reclamaciones.

4.6.1. Creación de la incidencia

Se destacan las principales mejoras recogidas en los grupos de discusión en función del canal utilizado:

Canal presencial:

- Ampliar el espacio en el formulario para detallar el motivo de la reclamación.
- Poder disponer de hojas de reclamaciones oficiales que generen un duplicado que se puedan llevar las personas que hayan puesto una sugerencia o reclamación en las instalaciones deportivas.

Canal telefónico:

- Intentar que el personal que atiende la llamada transmita tener conocimiento del funcionamiento del Ayuntamiento, pudiendo ser un primer punto de ayuda; si no es posible, informar desde el primer momento de que se trata simplemente de un centro de recepción de incidencias.
- Facilitar números de teléfono gratuitos a través de los que tramitar la incidencia. En caso de que ya existan, que se les dé difusión.
- Envío por escrito del texto de la incidencia cuando una incidencia se ha puesto de forma telefónica con el fin de que la persona reclamante tenga constancia por escrito de la incidencia que ha puesto.

Canal online:

- Simplicidad en el formulario, solo información imprescindible.
- Mayor visibilidad del espacio dedicado al Sistema de Sugerencias y Reclamaciones dentro de la web.
- Claridad en las etiquetas sobre cada una de las temáticas posibles.
- Una mayor departamentalización, creación de etiquetas más específicas para temas más concretos.
- Formulario modernizado con sistemas con inteligencia, de autocumplimentación o de reconocimiento textual.
- Mensajes claros, transmitir agilidad (se sugiere evitar el “hasta tres meses”) e incrementar la sensación de cercanía.
- Avisar de que el e-mail puede ser recibido en la carpeta de spam.

4.6.2. Gestión de la incidencia

En este punto del proceso las personas participantes de los grupos de discusión aportan una serie de mejoras relacionadas con los siguientes aspectos:

Facilitar información:

- Disponer de un sistema de trazabilidad con número de incidencia y espacio de seguimiento.
- Extender el aviso de delegación a todos los canales, bien sea por correo electrónico, carta o SMS.

- Aportar información del procedimiento: exponer claramente los pasos y fases que sigue una sugerencia o reclamación.
- Ser consciente de que el ayuntamiento ha tenido en consideración la sugerencia o reclamación.

Acceso directo a la persona responsable:

- Contactar con la persona que ha abierto la incidencia para conocer los detalles del problema.
- Ofrecer la posibilidad de acceder a un responsable con el que poder estar en contacto a lo largo de toda la gestión.

Rapidez en el tiempo:

- Tratar de reducir el tiempo de espera en resolver una incidencia.
- Informar(o si no existe, crear) del protocolo de prioridad para los diferentes tipos de incidencia y ámbitos de actuación.

4.6.3. Resolución

En relación a este punto del proceso las personas participantes mencionan que el servicio del Sistema SYR podría mejorar en distintos aspectos:

Solución:

- Evitar la rigidez en la respuesta; ser consciente de que la ciudadanía necesita encontrar un solución a la reclamación que ha planteado a través del Sistema SYR
- Búsqueda de todas las vías posibles hasta alcanzar una solución, tratando de asesorar a la ciudadanía en aquellos casos en los que exista una limitación de competencias.
- Transversalidad a la hora de enfocar las resoluciones, trabajando de forma conjunta entre los diferentes departamentos del Ayuntamiento de Madrid, evitan la sensación, que en ocasiones comentan los participantes, de que se encuentran con áreas que parecen estancas al resto de dependencias del Ayuntamiento. Para la ciudadanía el Ayuntamiento tiene que funcionar como un todo, y existir fluidez en el trabajo entre los departamentos y en la resolución de la reclamación.
- Tratar de encontrar soluciones ajustadas a la complejidad de muchos problemas.

- Evitar caer en el silencio administrativo. La ciudadanía requiere una respuesta que justifique la decisión tomada y apoyo en la búsqueda de la solución.

Respuesta:

- Enviar una respuesta en todos los casos. Los participantes señalan que el Ayuntamiento de Madrid tiene que darles una respuesta tanto en positivo como en negativo, lo que transmite sensación de que por lo menos lo han intentado y pueden saber por qué no se ha podido resolver si la respuesta es negativa.
- Respuestas que traten específicamente el problema planteado y sean coherentes con la necesidad. Evitar las respuestas tipo y genéricas, que sean respuestas personalizadas, lo que transmite sensación de cercanía.
- Exponer el problema en toda su complejidad de forma cercana.

4.6.4. Cierre

Los participantes han sugerido una serie de mejoras en el cierre de las sugerencias o reclamaciones:

- Hacer partícipe a la ciudadanía en el proceso de cierre de la incidencia o, al menos, que tenga la opción de comentar su postura; si está de acuerdo o no con el cierre de la misma, promover mecanismos para que una incidencia no se cierre sin la satisfacción de quien la ha planteado.
- Intentar no cerrar incidencias que no hayan alcanzado una solución o, al menos, que las personas usuarias del Sistema SYR hayan quedado satisfechas con el proceso llevado a cabo.
- Posibilidad de reabrir el historial de la reclamación, ya que en ocasiones se vuelve a repetir el problema. Pensar en la opción de generar un historial.
- Mostrar que el Ayuntamiento intenta resolver de forma definitiva el problema, incluyendo en sus comunicaciones comentarios del tipo: “Por favor, compruébelo y si deja de funcionar no dude en informarnos”.

4.7. Reflexiones finales

Este estudio ha pretendido detectar los principales focos de insatisfacción a partir de los cuales encontrar las vías de mejora del servicio del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones, al tiempo que se ha tratado de contrastar las hipótesis iniciales planteadas en el estudio y de abrir nuevas vías de investigación para el futuro.

Más allá de las mejoras detalladas expuestas, tanto en el proceso general como en cada ámbito de actuación, existe la sensación de que se hace un uso insuficiente de la información que está en manos del Ayuntamiento a partir de la participación del SYR por parte de la ciudadanía.

Las personas participantes sienten que aportan valor y no se ven correspondidas. Algunas consideran que se realiza la cuantificación de los resultados, pero también reclaman realizar una lectura más cualitativa que cuantitativa; en la que se realice un estudio del contenido de las reclamaciones más que de la cantidad de reclamaciones “cerradas”.

En este sentido, aplauden la realización de un estudio como éste, en el que han participado. Transmite la sensación de que el Ayuntamiento se empieza a preocupar por mejorar el servicio.

Anexo

EVALUACIÓN DEL SYR DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID GUÍA DE DISCUSIÓN Estudio GfK Número E-14948

1. INTRODUCCION (10 minutos)

La persona que modera se presenta, agradece la participación e introduce el tiempo, la metodología... (no hay respuestas correctas o incorrectas, la grabación, el equipo...) y la temática: el Sistema de Sugerencias y Reclamaciones del Ayuntamiento del Madrid (SYR).

2. PRIMERA APROXIMACIÓN GLOBAL (20-25 minutos)

Persona que modera:

- *Entrando ya a hablar del Sistema de Sugerencias y Reclamaciones del Ayuntamiento de Madrid, ¿qué tal, ¿qué se puede decir?*
- *En espontáneo, ¿qué se nos viene a la cabeza, si pensamos en ese servicio del Ayuntamiento, palabras, ideas, sensaciones...? El moderador apunta en la pizarra.*

Ahondar en:

- ¿Qué es para la ciudadanía/**participantes** el **SYR**? ¿Cómo lo entienden / conceptualizan y **qué papel juega** para ellos?
- ¿**Cuándo** se hace uso del SYR? ¿En qué momentos/situaciones?
- ¿Y **para qué**? ¿Qué se espera del SYR?
- ¿Cómo han conocido la existencia del SYR? ¿Y qué **canales** de contacto con el SYR conocen?
- ¿Cuál y cómo ha sido **su experiencia con el SYR**? Canales utilizados, temática que abordaba, cantidad de usos ...
- En el momento en el que el moderador considere más oportuno, habrá una **ronda** en la que cada participante contará brevemente su experiencia/su caso.

- ¿Qué **grado de satisfacción/insatisfacción** poseen del SYR? Qué tal, ¿cómo se queda uno/a después?
- ¿Y qué hace que nos sintamos así? ¿**por qué**? ¿Cuáles son las **razones** que generan una u otra valoración? Se entrega un papel para que valoren la experiencia en global. Atención a valoraciones más relacionadas con el sistema/proceso/funcionamiento del SYR o bien relacionadas con la repercusión/resolución/solución una vez utilizado el servicio.
- ¿Cómo **interpretan la escala de valoración**: qué supone puntuar un 5 sobre 10? ¿Y puntuar por encima o por debajo de ese 5? ¿Qué hace que le demos un “...”?

3. VALORACIÓN DEL SISTEMA DE FUNCIONAMIENTO DEL SYR (40 – 45 minutos)

Según se ajuste al discurso se profundizará en la experiencia y valoración del **SYR como sistema**:

- *¿En qué medida se ajusta el funcionamiento a las **expectativas que el SYR genera**? ¿Qué tal funciona?*
- *¿Cuáles son las **fortalezas** y las **debilidades** del sistema? ¿En qué sentido?*
- *¿Cómo lo hicimos, por teléfono, online, en persona? ¿Es lo mismo hacerlo de una u otra forma o no? ¿En qué se diferencia y qué hace que uno utilice una u otra forma para hacerlo?*
- *¿Cuáles son los **criterios más relevantes** para la ciudadanía a la hora de **valorar el funcionamiento del sistema del SYR**? ¿Qué hace que sean esos los factores a tener en cuenta? ¿Cuáles son los menos relevantes y por qué? Se trabajarán primero en espontáneo y después en sugerido.*
 - ***Facilidad** de uso del servicio: ¿cómo es de fácil o difícil realizar una sugerencia/reclamación? Y esto ¿qué supone para la ciudadanía?*
 - ***Tiempo de respuesta/atención**: ¿En qué sentido, ¿cómo se estima el tiempo en este ámbito?*

- **Rapidez de la gestión/tramitación:** *¿Cómo se percibe y cómo se valora? ¿qué es/significa obtener una respuesta rápida?*
- *¿Cuáles son las **vías de optimización**? ¿Qué elementos concretos requieren algún tipo de mejora? ¿Y por qué? ¿Qué le falta o qué le sobra al S.Y.R.? ¿Hay algún referente de excelencia de servicio del que se pueda aprender? ¿Cómo podría aplicarse al SYR?*

4. VALORACIÓN DEL SERVICIO Y UTILIDAD (40 – 45 minutos)

Según se ajuste al discurso se profundizará en la experiencia y valoración del **SYR como servicio**:

- *¿En qué medida se ajusta el **servicio** ofrecido a las **expectativas que tenía al realizar la sugerencia/demanda**? ¿La resolución fue la que se esperaba? ¿En qué sentido sí o no?*
- *¿Cuáles son las **fortalezas** y las **debilidades** del servicio en la resolución? Atención al detalle en cada área de gestión a analizar.*
- *¿Cuáles son los **criterios más relevantes** para la ciudadanía a la hora de **valorar el servicio/la resolución de su sugerencia/demanda realizada a través del SYR**? ¿Qué hace que sean esos los factores a tener en cuenta? ¿Cuáles son los menos relevantes y por qué? Se trabajarán primero en espontáneo y después en sugerido.*
 - **Utilidad** del servicio: *¿Cómo se interpreta la “utilidad” en un sistema de sugerencias y reclamaciones? ¿Qué aspectos incluye?*
 - **Ajuste a la demanda/necesidad...** *¿qué se entiende por ajustarse a la demanda, que se cumpla la sugerencia/demanda en parte o en todo? ¿Que se aprecie el intento por solucionarlo, que el personal encargado del Ayuntamiento llame/escriba/comunique de alguna forma la resolución del trámite?... ¿Qué es que no se ajuste a su sugerencia/demanda?*
 - Atención a posibles **diferencias según la TEMÁTICA de sugerencia/reclamación.**
 - Ámbitos de actuación: “Limpieza urbana y equipamientos” y “Recogida de residuos” (una única unidad gestora: Dirección General de Limpiezas y Residuos)

- Uso libre de instalaciones deportivas
- Sede Electrónica (SYR codificadas como Registro electrónico y Página Web con contenido sobre Sede Electrónica)
 - **Gestión de la sugerencia/demanda:** *¿a través de qué vía, desde qué área cree que se ha gestionado y cómo lo valora? ¿Qué hace que lo valore así?*
 - *¿Cuáles son las vías de optimización? ¿Qué elementos concretos requieren algún tipo de mejora? ¿Y por qué?...*
 - *Si volvieran a utilizar el SYR del Ayuntamiento de Madrid, ¿cómo les gustaría que fuera?, ¿qué cambiarían respecto a las ocasiones anteriores?*

5. AGRADECIMIENTO Y DESPEDIDA (5 minutos)