

ESTUDIO CUALITATIVO SOBRE PERCEPCIÓN E INSATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS USUARIAS DEL SISTEMA DE SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES –SYR– AYUNTAMIENTO DE MADRID

Marzo 2018



Índice

- **Objetivos y metodología** **3**
- **Análisis de resultados** **9**
- **Conclusiones y recomendaciones:**
Propuestas de mejora **49**



Objetivos y metodología

Objetivos generales

¿Para qué se hace el estudio?

Para entender los **motivos de insatisfacción** de las personas usuarias del Servicio de Sugerencias y Reclamaciones (SYR) de Madrid que se declaran insatisfechas, profundizando en los datos obtenidos por los estudios cuantitativos que se realizan anualmente.

Encuesta satisfacción personas usuarias del SYR 2016:

- Valoración global : **4,6** (escala 0 a 10)
- El **69%** de las personas encuestadas valoran el servicio con una puntuación **menor o igual a 6**

Objetivos generales

Obtener información cualitativa relevante a través de la realización de grupos focales, escuchando a las personas participantes y analizando sus discursos para **profundizar en las causas de insatisfacción y ayudar a establecer claves y estrategias de mejora en un sentido dual:**

- a) Funcionamiento del **sistema** del SYR en sí.
- b) Valoración del **servicio** ofrecido.

Ámbitos de actuación seleccionados:

-  Limpieza y recogida de residuos.
-  Uso libre de instalaciones deportivas.
-  Sede Electrónica (incluyendo Registro Electrónico y Página Web con contenido de Sede Electrónica).

Metodología | Ficha técnica

- **Tamaño muestral:** 6 grupos de discusión.
- **Participantes:** 40 participantes en total, 6 a 8 personas por perfil.
- **Duración de las sesiones:** 2 horas por grupo.
- **Fecha:** Celebrados los días 3, 4, 10 y 16 de Octubre.
- **Localización:** Realizados en Madrid, en las instalaciones de GfK.

Metodología | Ficha técnica

HOMOGENEIDAD ENTRE GRUPOS

- Han puesto una reclamación o sugerencia cumpliendo con las características de la selección
- Valoración insatisfactoria del SYR (0 a 6)
- Residentes en Madrid.
- Mix de sexo
- Mix de edad
- Mix de distritos.

HETEROGENEIDAD ENTRE GRUPOS



Grupo 1

Tema: Limpieza y residuos

Nivel de estudios: No universitarios

7 participantes



Grupo 2

Tema: Limpieza y residuos

Nivel de estudios: universitarios

8 participantes



Grupo 3

Tema: Instalaciones y centros deportivos

Nivel de estudios: No universitarios

6 participantes



Grupo 4

Tema: Instalaciones y centros deportivos

Nivel de estudios: universitarios

7 participantes



Grupo 5

Tema: Sede electrónica

Tipo: Persona usuaria

5 participantes*



Grupo 6

Tema: Sede electrónica

Tipo: Empresa

5 participantes*

* En aquellos grupos en los que hubo una asistencia de menos de 6 personas, se realizaron **entrevistas extra** con participantes de cada perfil el 16/10.

Metodología | Ficha técnica

Criterios de selección: A partir del fichero de sugerencias y reclamaciones presentadas de marzo a mayo de 2017, facilitado por el SYR, se ha realizado la muestra siguiendo los siguientes criterios:

- 1. Solo sugerencias o reclamaciones**
- 2. Incidencias completas.** Personas usuarias del SYR que hayan enviado menos de 4 sugerencias/reclamaciones en el periodo de selección considerado y hayan recibido respuesta.
- 3. Contacto disponible.** Se cuenta con una vía de contacto.
- 4. Insatisfechos con el SYR.** Se seleccionan aquellas personas que valoran su experiencia con el servicio con un 6 o menos.
- 5. No tienen relación con la Administración:** Personas usuarias del SYR que no trabajan en la Administración Municipal o en una empresa que trabaje directamente con el Ayuntamiento de Madrid.
- 6. Están dispuestas a participar.**



Análisis de resultados

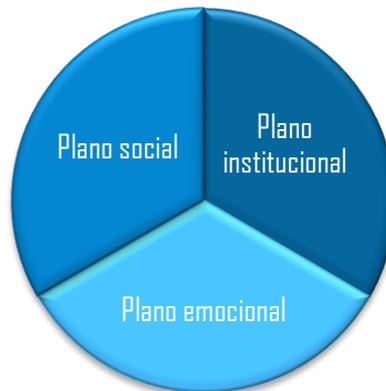


El Servicio de Sugerencias y Reclamaciones...

Se define como el **medio de contacto** con el Ayuntamiento donde **informar** de las disfunciones de un servicio o hacer **consideraciones** desde la propia experiencia para mejorarlo.

En el imaginario de los participantes, el SYR actúa sobre **tres planos...**

Una forma de **contribuir a la mejora de la ciudad**, *participar para lograr cambios*, dando a conocer las necesidades a pie de calle.



El canal **legítimo de uso público** para resolver problemas de la ciudadanía: un derecho y un deber.

El espacio donde poder **quejarse**, *desahogarse*, donde ejercer el derecho al pataleo.

El Servicio de Sugerencias y Reclamaciones...

En sus palabras



“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”

“Un papel vale más que mil palabras”

“Una ventana para comunicarte con el Ayuntamiento, con esto lo veo más asequible”

“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”

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

“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”

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

“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 podrías estudiar”

“Es necesario y tendría que funcionar bien”

“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”

Vías de conocimiento del SYR ...

Se asume que es **un servicio propio del Ayuntamiento** y se busca en la web, a través del **010** o en los **centros municipales**.



Desde el **círculo próximo**: el boca a oreja de compañeros de **trabajo, amigos, compañeros de cursos, vecinos**.



Personas empleadas del Ayuntamiento informan de la existencia del servicio: **funcionariado, centros deportivos, registro, personal de limpieza,...**



Expectativas: la **SOLUCIÓN** del problema/incidencia es la máxima expectativa en todos los casos. No obstante,...

Se distinguen **distintos niveles de expectativa de éxito** en el momento de poner la incidencia:



La percepción global del SYR entre las personas participantes es negativa.

La experiencia de los participantes es, en términos globales, **insatisfactoria** (de partida, se seleccionó a personas insatisfechas). Y las connotaciones asociadas al SYR muestran una marcada **carga negativa**:



La percepción global del SYR entre los participantes es negativa.

En sus palabras



“Si existe y resuelve bien pues bien, si no, es como si no sirviese de nada”

“Es una esperanza... o era”

“Es el último recurso”

“Que se considere eso como primer paso, que haya alguien que lo considere. Que esté cinco minutos leyendo y que haga un juicio. A mí me da la impresión de que pasan...”

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

“Yo soy de la opinión que prefiero que me lo resuelvan hecho”

“Tengo tan poca fe, se me olvida, lo dejo ahí como un granito de arena, por si contribuye a algo...”

“¿Qué hace la pobre funcionaria de turno cuando le presentas todos los papeles? Pues empieza a poner sellos y ya está, ni te mira a la cara... esta es un poco la misma sensación. 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”

“Estoy acostumbrado a las respuestas automáticas, no me sorprende. Es un sistema de reclamaciones estándar, impersonal...”

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

Las **valoraciones globales del SYR** de los participantes se agrupan en el intervalo de **0 a 4**, aunque, en menor grado, también se califica con **5 y 6**

Las puntuaciones responden a:



Principalmente por incidencias en el sistema (procesos más técnicos/logísticos) y en la solución



Alguna de las fases del proceso sí ha resultado satisfactoria (atención, información, tiempos, resolución...)



Los casos en los que la gestión/funcionamiento global ha resultado satisfactorio, aunque con alguna puntualización mejorable.

En la evaluación del SYR se distinguen dos partes ...

Prácticamente en todos los grupos se distingue de forma espontánea el funcionamiento del **sistema** y la evaluación del **servicio**.



En general, las cuestiones más técnicas del proceso reciben menores críticas. Perciben un correcto funcionamiento. Aunque, como se verá, también se demandan mejoras.



La resolución y el cómo se desarrolla la gestión de las incidencias 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”

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

“Los departamentos que atienden un 9, pero la respuesta que dan un 1”

La experiencia con el SYR...

Tiene relación con **vivencias personales** que afectan al día a día. En todos los casos tiene un grado de **implicación emocional** elevado, y una **necesidad de reparación** notable.

Si bien se detectan diferencias por área...



- Elementos en **contacto directo y continuo** con la ciudadanía. Se trata de su calle, el tramo del colegio, su portal...
- La **vivencia de la necesidad de cambio/mejora/acción es constante**.
- En muchos casos la **falta de resolución incrementa la desazón de la ciudadanía**



- Servicios relacionados con un **momento personal/social de ocio**, del que se espera disfrutar.
- En muchos casos las personas usuarias son **menores**, por lo que el mal funcionamiento del servicio **duele especialmente**



- **Concepto muy próximo a un servicio técnico**, y al avance y la adopción de **innovaciones tecnológicas de la Administración**.
- Incidencias que requieren muchas veces **una solución cuasi-inmediata**.
- Más hirientes cuanto más vinculadas a exigencias burocráticas de la propia administración (plazos, documentos).

Experiencias concretas compartidas en los grupos...



- Afecta a cuestiones **higiénicas, salubridad, salud**.
- Percepción de **calidad de servicio diferencial según barrios**.
- Se asume también una parte de **responsabilidad** social y cívica del conjunto de la sociedad, y la necesidad de una acción pedagógica y/o sancionadora a la ciudadanía

Una calle que es servidumbre de paso y el Ayuntamiento no limpia.

El arbolado de la calle entra en la terraza en días de viento.

Ausencia de baldeado en una calle concreta, a diferencia de las calles adyacentes.

El personal de limpieza pasa con máquinas en horas de descanso.

El camión de la basura pasa a una hora en la que hay mucho tráfico en un colegio.

El servicio de limpieza dejaba las basuras en la puerta de casa y le llegó una propuesta de sanción del Ayuntamiento.

Imposibilidad de depositar en un punto limpio los residuos de aceite de todos los vecinos, ya que hay un límite establecido por persona.

Solicitud de una indicación de que no se deben dejar residuos en una zona.

Propuesta de cambio del tipo de contenedores en la zona.

Zona de colegios llena de excrementos de perro y no hay papeleras con bolsas para recogerlas.

El personal de limpieza deposita los residuos en la puerta del comercio.

Una calle llena de orines de perro.

Cambio de localización de contenedores de reciclaje en la zona y no sabía dónde encontrarlos.

Experiencias concretas compartidas en los grupos...



- Son reclamaciones/sugerencias sobre **elementos concretos de un servicio que no se ajustan** a lo esperado. En muchos casos se trata de aspectos funcionales, de logística (roturas, déficit de mantenimiento...)
- En ocasiones se creen **servicios externalizados** y se considera no controlados lo suficiente.

Cobro de una tasa del polideportivo cuando no se hizo uso del servicio.

Espacio insuficiente para el baño libre a distintos ritmos.

Espacio insuficiente en el vestuario.

Ausencia de agua caliente en las duchas.

Petición para que pusieran pintura antideslizante en la pista para evitar caídas.

Imposibilidad de celebrar un partido porque todo el espacio está reservado a clubs privados.

Falta de materiales en la piscina, a diferencia de otros centros en los que había más material.

Deterioro en las instalaciones deportivas (suelo deteriorado, barrotes, valla metálica, mal estado de la luz).

Falta de perchas en la piscina municipal y cierre de un grifo.

Solicitud de mayor tiempo de apertura de la piscina.

No había socorrista municipal para celebrar un torneo de deporte infantil.

Han quitado el sistema de candado con moneda en el polideportivo.

Mal estado de las máquinas del gimnasio del polideportivo.

Experiencias concretas compartidas en los grupos...



- Especial afectación en el perfil **empresas**.
- Impacto sobre el **bolsillo y/o empresa/negocio de la ciudadanía**
- Relacionado con el **ámbito legal y/o administrativo**: trámites, plazos que cumplir, pagos, impuestos, documentos que reenviar/validar...

Problema de accesibilidad (lectura para invidentes) de unos documentos que regula la impartición de clases en centros municipales, estaban escaneados directamente y no podían ser interpretados.

Reclamación de distintas multas de la zona SER y solo se devolvió una.

Problemas con la firma digital y el certificado digital para solicitar una licencia.

Problema con el certificado digital.

Problemas con el sistema para solicitar documentos del registros.

No podía tramitar multas de sus clientes.

Duda sobre cómo presentar el documento del IBI de un cliente.

No funciona el certificado digital.

Los costes de las tasas no estaban actualizados en la web para hacer un pago de un impuesto.

Problemas con la firma digital y el certificado digital para solicitar una licencia.

Imposibilidad de inscribirse en un taller cultural

Matices según perfil de personas usuarias



PERSONAS CON ESTUDIOS UNIVERSITARIOS

Tendencialmente se muestran más críticas, con una actitud más beligerante.



PERSONAS SIN ESTUDIOS UNIVERSITARIOS

Resulta un perfil más calmado, resignado incluso.



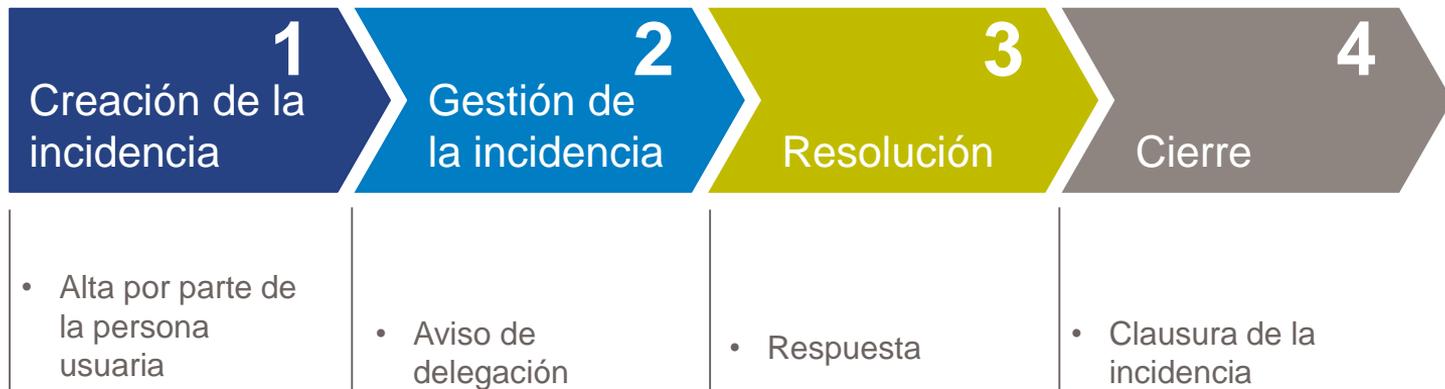
EMPRESAS

En la submateria *Sede Electrónica* las empresas reaccionan más negativamente en cuanto los problemas surgidos repercuten directamente en resultados económicos, servicios ofrecido a sus clientes...



En cualquier caso, las diferencias vienen dadas en mayor medida **entre las diferentes materias analizadas** que entre la variable nivel de estudios –o particular vs empresa-.

El SYR paso a paso según percepción de las personas participantes



1 Creación de la incidencia

La posibilidad de utilizar **tres canales** se percibe de forma positiva, resultan también suficientes:



No todos los participantes conocen **todas las vías** para realizar reclamaciones. Hay distintos niveles:

- Desde personas usuarias que únicamente conocen el sistema que han utilizado
- A otras que conocen más de tres medios (Avisa Madrid o Línea Madrid).

En términos generales **el proceso de alta se considera fácil, sencillo, cómodo.**

No obstante, hay factores que contribuyen a que se **perciba también como elemento disuasorio** y transmita cierta sensación de **cajón de sastre.**

La valoración de esta primera fase difiere según el canal de contacto/uso.

Lo vemos en detalle a continuación...

1 Creación de la incidencia



Elementos valorados **positivamente**:

- ✓ **Trato directo con una persona.** La interlocución personal.
- ✓ **Amabilidad** e intención de ayuda. En algunos casos el personal del servicio cumplimenta la incidencia para que la persona usuaria no tenga que hacerlo.
- ✓ Un **canal de uso habitual** en servicios vinculados a la Administración.

Elementos valorados **negativamente**:

- ✗ **El desplazamiento y tiempo empleado.**
- ✗ **Escaso espacio** en el formulario de la reclamación para detallar la incidencia.
- ✗ Instalaciones Deportivas: valorarían poder realizar reclamaciones **en el propio centro**, siempre con un duplicado para que quede constancia.

1 Creación de la incidencia



Elementos valorados **positivamente**:

- ✓ **Facilidad, accesibilidad.**
- ✓ **Buen trato** por parte del personal que recibe la llamada.
- ✓ **Confirmación de apertura** de la incidencia, y vinculación a un número. Se demanda el envío de un e-mail en los casos en los que no ha llegado.

Elementos valorados **negativamente**:

- ✗ El **carácter no gratuito** del 010.
- ✗ **Falta de especialización**, todas las llamadas/incidencias al mismo número. Connota **escasa eficiencia**.
- ✗ **Falta de profesionalidad del personal**, de conocimiento específico por parte de algunos empleados.
- ✗ En ocasiones esperan que la incidencia sea resuelta en la llamada, por lo que se convierte en un mero trámite y genera sensación de **frontón, paragolpes**.
- ✗ Algunos participantes echan en falta **recibir por escrito** el texto de la incidencia que se ha creado.

1 Creación de la incidencia



Elementos valorados **positivamente**:

- ✓ **Fácil acceso**: desde cualquier sitio, a cualquier hora.
- ✓ **La confirmación** por e-mail sirve de acuse de recibo, para saber que se ha realizado correctamente.

Elementos valorados **negativamente**:

- ✗ Exceso de **información solicitada** en el formulario.
- ✗ Ausencia de **interactividad**, se entiende como una simple digitalización del formulario escrito. Exceso de mecanización, un sistema que **no es inteligente**.
- ✗ Requiere **conocimiento y manejo** del canal online (más acusado en los perfiles de mayor edad).
- ✗ **Poca visibilidad** en la web, lo más sencillo es buscarlo en Google.
- ✗ Dificultad para **identificar los temas**: no encuentran etiqueta específica de “centros/instalaciones deportivas”.
- ✗ El texto incluido en el e-mail que especifica el tiempo estimado “hasta tres meses en resolver” **transmite lentitud**.
- ✗ En ocasiones los e-mail llegan como **spam**, y es posible que se pierdan.

2

Gestión de la incidencia

En términos generales consideran que la **persona usuaria no es tenida en cuenta en el proceso de gestión.**

Hay **tres claves** en este proceso...



2

Gestión de
la incidencia

Información

Las personas usuarias **desean saber** cómo avanza su incidencia, sentir que su solicitud no ha sido desechada, que es tenida en cuenta...

Elementos valorados **positivamente**:

- ✓ El **aviso de delegación**, aunque parece que sólo se indica que se ha recibido en el canal online, es bien recibido. Transmite sensación de atención, de actuación.



Elementos valorados **negativamente**:

- ✗ En el resto de canales (telefónico, presencial) se **echa en falta** esta comunicación. Algunas personas usuarias del canal online no tienen recuerdo de haberlo recibido.
- ✗ **No estar informados del estado de la reclamación/sugerencia durante el transcurso de la misma.** Demandan datos/notificaciones sobre la **trazabilidad** de la gestión.
- ✗ La falta de información en el proceso contribuye a que las personas usuarias no perciban que se han tomado **el tiempo suficiente** para atender sus necesidades.

2

Gestión de
la incidencia

Actitud de
escucha

La ciudadanía espera **ser tenida en cuenta**, poder contribuir a la solución del problema, dar más detalles de su reclamación... apoyar en la mejora de calidad del servicio. Principalmente en las sub-materias de Limpieza y recogida de residuos y/o Instalaciones deportivas.  

Elementos valorados **positivamente**:

- ✓ Las escasas experiencias en las que se **ha pedido a las personas usuarias apoyo** para recabar más información o darles explicaciones son muy bien valoradas.

Elementos valorados **negativamente**:

- ✗ Si bien la mayoría de participantes **no ha tenido este tipo de atención**.
- ✗ En ocasiones perciben **muchos intermediarios** en el proceso sin capacidad de gestión/acción

2

Gestión de
la incidencia

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 puede restar valor a la solución.

Elementos valorados **positivamente**:

- ✓ Son muy escasas las experiencias que destacan una buena reacción temporal

Elementos valorados **negativamente**:

- ✗ El tiempo que va desde que se da de alta la incidencia hasta la solución **se considera excesivo en la mayoría de los casos** (aunque haya sido dentro de los tres meses explicitados)
- ✗ Son conscientes de que hay distintos niveles de urgencia: aún así echan en falta **un protocolo de prioridad** (si existe no lo perciben) y que se actúe en consecuencia.

3

Resolución

Esta fase es la que se valora de forma más negativa: la **falta de acceso a una solución** es el principal motivo de insatisfacción con el SYR



SOLUCIÓN

“Me dijeron que se había solucionado y era mentira”

RESPUESTA

“A la semana entré y funcionaba, no me avisaron. Me tendrían que decir algo, que yo me molesté en poner una reclamación”

SOLUCIÓN

El **objetivo principal** de todo el proceso del SYR es lograr una solución, no conseguirlo supone una **decepción...**

- ✗ En muchos casos **no se ha dado una solución**: no se han producido cambios, no ha modificado/mejorado nada.
- ✗ Muchas soluciones resultan **excesivamente rígidas**: solo se refieren al reglamento
- ✗ Echan en falta que **alguien ajeno a la gestión supervise** que se ha resuelto su incidencia antes de enviar la respuesta (y que se aseguren de que la mejora se mantenga en el tiempo).
- ✗ Algunos participantes son conscientes de que hay reclamaciones complejas y difíciles de solventar, 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 se busquen/ofrezcan **otras vías**.
- ✗ Las **soluciones puntuales no resultan válidas**: hay incidencias sobre las que se actúa, pero a los pocos días se producen de nuevo. Esto sucede principalmente en el ámbito de Limpieza y recogida de residuos.



RESPUESTA

Los participantes sienten que están poniendo en manos de la Administración un problema personal al tiempo que tratan de mejorar el “bien común”, por lo que esperan **ser informados de las implicaciones/consecuencias/resultados** de su reclamación:

- ✗ En algunos casos **no hay conocimiento** de haber recibido respuesta.
- ✗ Critican las **respuestas vagas y/o genéricas** que no hagan referencia a su solicitud específica y sin una explicación coherente.
- ✗ No admiten tampoco respuestas **complacientes**, sino que les hagan sentir que se comprende la complejidad del problema.
- ✓ Aunque son pocos los casos expuestos, cuando se da una respuesta **personalmente (vía telefónica/presencial/e-mail)**, se valora en positivo.

4

Cierre

Esta es una fase con fuertes críticas por parte de las personas participantes:
en muchos casos **sienten que sus incidencias se han cerrado sin haber alcanzado una solución.**

- ✗ Interpretan **unilateralidad** en el cierre: la incidencia se da por cerrada por el Ayuntamiento sin contar con la opinión de la ciudadanía
- ✗ Perciben que el Ayuntamiento da el tema por **resuelto cuando para ellos no lo está, como forma de cubrir el expediente.**
- ✗ El cierre **no permite volver a abrir la incidencia**, de tal forma que si no se ha solucionado o si el problema se repite, obliga a crear una nueva incidencia (pérdida de tiempo, volver a exponer los detalles, repetir el proceso...)
- ✗ En algunos casos **desconocen** el estado de cierre de la incidencia.

Todo lo anterior se acentúa por el **imaginario social de ineficiencia y pasividad** de la Administración pública para con la ciudadanía...

Se percibe que **la actitud** con la que se actúa **no contribuye a facilitar el proceso ni a encontrar la solución:**

Medios insuficientes

Consideran que muchos problemas que plantean vienen por falta de personal, inversiones, gestión inadecuada, ...

Falta de comprensión

No se cuenta con la participación de la ciudadanía en el proceso, perciben que sus opiniones son recibidas como molestias, como un incordio más que como un instrumento de mejora, ...

Rigidez

Respuestas basadas siempre en el reglamento, que no buscan otras vías, la norma siempre por delante de la solución.

Opacidad

Desconocimiento del funcionamiento, no existe acceso a responsables, poca claridad en histórico de incidencias (propias o generales), ...

Pasotismo

Se remite al SYR como una forma de derivar el problema, falta de trato cercano, lentitud en el proceso, respuestas vagas, cierre sin solución, ...



Cabe mencionar que los aspectos relacionados con **la gestión de los medios por parte del personal del Ayuntamiento** está por delante de la ideología política, que apenas aparece en el discursos de los participantes.

Así, la acumulación de **todos los elementos críticos** deriva en **sensaciones negativas de diverso grado...**



“Yo ya he abandonado”

“Te sientes impotente”

“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”

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

“Es muy frustrante”

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

...y de ahí la
insatisfacción
con el **SYR**

Conclusiones y Recomendaciones: Propuestas de mejora



Las puntuaciones otorgadas tienen que ver con:



0-2

- Sensación de no haber recepción/lectura real de la reclamación/sugerencia.
- Atención inicial deficiente (malos modos, falta de conocimiento...)
- No se percibe sensación de ayuda/solución en la recogida y gestión de la incidencia.
- No ofrecer alternativa/vía/sugerencia al ciudadano en caso de resolución negativa.
- Percepción de ausencia de respuesta.
- Tiempos de respuesta no compatibles con la temática de la reclamación.
- Versiones distintas de la gestión/acciones puestas en marcha.

Sistema y servicio no satisfactorios.

3-4

- Valoración positiva del SYR en sí: posibilidad, recepción, información de la gestión... (aunque no la resolución)
- Atención inicial muy satisfactoria: sensación de empatía y voluntad de ayuda en la recepción de la incidencia/reclamación.
- Han recibido alguna respuesta más allá del acuse de recibo inicial.
- Alguna experiencia previa satisfactoria, incluida la resolución de la incidencia.

Alguna fase del proceso satisfactoria.

5-6

- Información y justificación de la resolución, tanto en caso positivo como negativo.
- Resolución exitosa de la incidencia aunque con algún elemento mejorable: tiempo de respuesta, atención inicial...
- Sensación de cierre del círculo, con independencia del resultado: proceso de comunicación Ciudadanía↔Ayuntamiento.
- Perfiles menos exigentes para lo que el mero hecho de contar con el SYR y sus diversos canales de acceso ya cubren buena parte de la expectativa.

Gestión/funcionamiento global satisfactorio aunque mejorable.



¿Cuáles son las FORTALEZAS del SYR?

La CONCEPTUALIZACIÓN en sí del sistema de SYR, su interpretación como vía de comunicación entre Ayuntamiento y ciudadanía. Y en ocasiones, algunos elementos del funcionamiento.

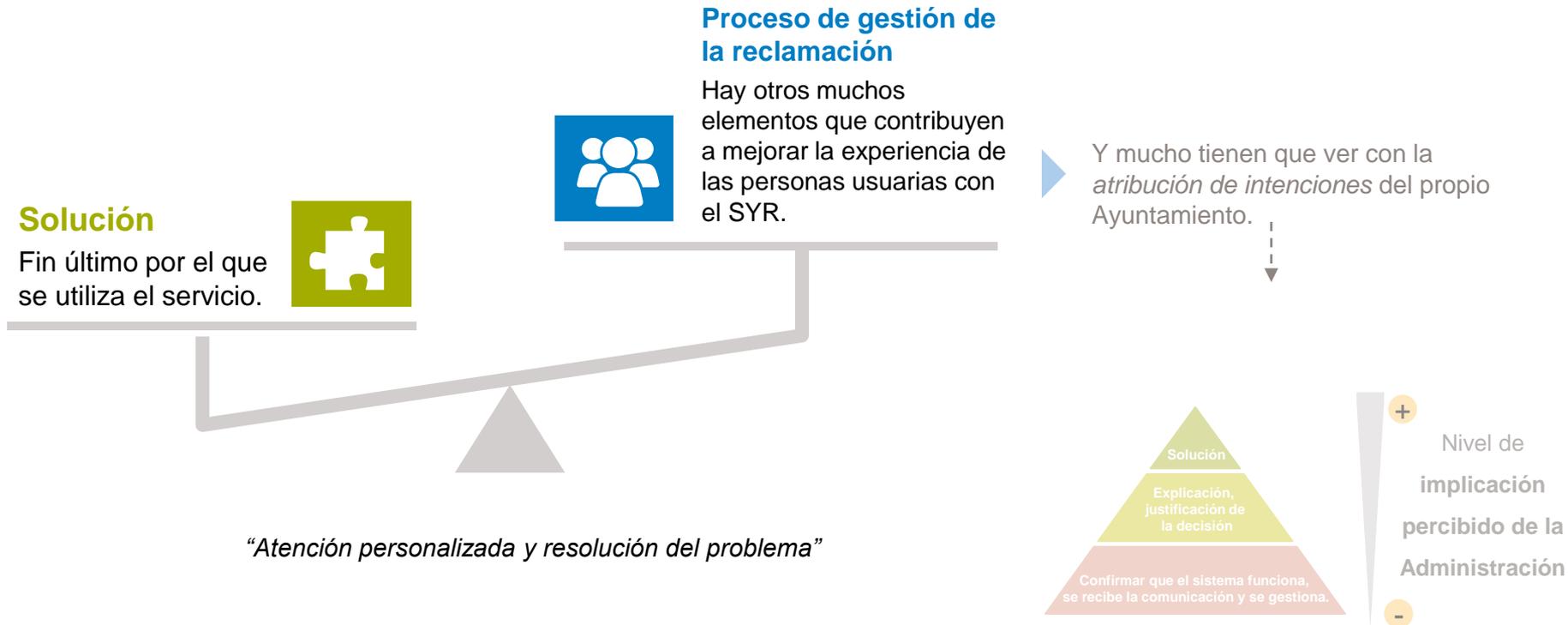
-  **La herramienta** a través de la que poder comunicar problemas al Ayuntamiento.
-  **La sensación de facilidad, accesibilidad al servicio.** Una llamada de teléfono, cumplimentar un formulario en la web...
-  **El poder/crear mejorar la ciudad.** Los participantes lo perciben como un sistema de mejora de la calidad de la ciudad y los servicios sociales. Saben que no todo el mundo tramita incidencias, y consideran que contribuyen a la comunidad.
-  **La estandarización del proceso**, especialmente en la vía online: acuse de recibo, delegación, respuesta y cierre.
-  **Algunas buena prácticas** son reconocidas en muchos casos en el SYR, aunque no son sistémicas:
 - Rapidez de respuesta (acorde a la urgencia/gravedad de la incidencia)
 - Posibilidad de hacer seguimiento de la incidencia.
 - Personal con voluntad de ayuda de la Administración.
 - Explicación: informes con imágenes, justificación de la situación,...

¿Y las DEBILIDADES?

Guardan relación con LAS FORMAS, el cómo se desarrolla la gestión de las incidencias.

-  **Falta de empatía y voluntad de ayuda transmitida a la ciudadanía** a partir de las respuestas automatizadas (o su ausencia), falta de información sobre la gestión y proceso de la resolución, la no resolución en sí misma, el cierre unilateral,....
-  **Lejanía del servicio**, sensación de falta de comunicación directa, no involucrar más a la ciudadanía. Algunos participantes consideran que el Ayuntamiento no hace uso suficiente del conocimiento de los problemas directos de la ciudadanía.
-  **Sensación de *Cajón de sastre*** a partir de la falta de especialización en la recepción y resolución de incidencias. Además, la sensación de que los temas algo complejos, que dependen de distintos departamentos, se resuelven aún menos.
-  **Escasa operatividad**: resulta un servicio lento, opaco en ocasiones (lagunas de información, ausencia de datos), de aspecto y puesta en marcha muy formales (“*administrativo*”, *repetitivo*). La vía digital no aporta tampoco las facilidades proyectadas.

La solución, como se ha visto, no es el único factor relevante, pero sí tiene un gran peso en todo el proceso...



Por tanto, si para la ciudadanía la **resolución es un elemento central** en el proceso del SYR, es preciso transmitir que es un objetivo primordial también para el Ayuntamiento. Convendría intentar:



- Ser **resolutivos**, **imaginativos**, **evitar la rigidez** de la Administración tratando de no escudarse en los Reglamentos.
- **Transversalidad**, alcanzando soluciones que incluyan a todos los posibles departamentos implicados.
- Buscar **otras vías** cuando no se encuentra una solución: contacto con otros órganos del Ayuntamiento, contacto con los grupos políticos, Defensor del pueblo,...
- Comprender la **complejidad** de muchos problemas y tratar de encontrar soluciones en consecuencia, yendo más allá de los problemas puntuales.
- No caer en el **silencio administrativo**, dar respuesta razonada siempre.

La solución...

En palabras de los participantes....



“Para mi que me solucionen el problema es lo único que importa, porque lo otro, pues vale, puede ser una borde, puede ser una maleducada... pero lo importante es que cumplan”.

“Yo prefiero la eficacia en el resultado a tanto vente y ven y tantos números de incidencias”

Con todo, la solución no es la única variable relevante en la valoración, existen **otras variables relevantes...**



Cercanía en todo el proceso

- Fomentar una **actitud empática** con la ciudadanía y sus preocupaciones, que sientan que el Ayuntamiento está para ayudar y resolver.
- Uso de un **lenguaje próximo**: evitar textos excesivamente técnicos, complejos y tediosos, tanto en el canal telefónico/oral como el escrito.
- Buscar el **contacto directo**, en el momento de estudio de la incidencia y en el de la resolución, mediante el **diálogo**: actitud de escucha, atención, explicación.
- **Evitar contestaciones automáticas** y genéricas en la resolución. Trata de utilizar respuestas con sentido y coherentes con la incidencia presentada.
- Buscar una **gestión más próxima** a la ciudadanía:
 -  Limpieza y residuos e Instalaciones deportivas: Poder disponer de **una persona/gestor a quien acudir ante problemas**, una figura similar a la que hay en la actualidad con urbanismo : accesible, receptiva, atenta. También se habla de la figura de la “policía de barrio”, un cuerpo que atienda las demandas vecinales más allá de la seguridad y el orden público.
 -  Sede Electrónica: Establecer sistemas de chat en vivo y control remoto del ordenador para resolver los problemas de forma inmediata.

Información sobre la incidencia

- Posibilidad de **seguimiento continuo** de la incidencia estableciendo una **traza** y un espacio de seguimiento (similar a la mensajería).
- Explicar y exponer clara y detalladamente **las formas y los procesos del Ayuntamiento**; en ocasiones hay un desconocimiento total de lo que se *puede y no se puede hacer*.
- Comunicar bien el **funcionamiento del sistema**: demandan mejoras que ya existen (numero de incidencia, aviso de delegación,...). Al mismo tiempo, muchos participantes piensan que la empresa/persona responsable pertenece a una contrata externa del Ayuntamiento.
- Convendría que todas las actuaciones y comunicaciones quedaran por **escrito**. Se valora el canal oral/telefónico, pero se prefiere que posteriormente se traslade la comunicación a un escrito, como forma de **tener constancia** de ello.
- **Claridad** en las comunicaciones: ser didácticos, sintéticos y directos.

Participación de las personas usuarias

- Establecer contacto en el momento de **recabar información** para definir lo mejor posible el alcance del problema que plantean.
- **Implicar a la ciudadanía en el cierre de la incidencia** (o al menos darle un periodo de tiempo para rechazar el cierre desde la Administración), como una forma de control de la resolución y asegurarse de la satisfacción final.
- Posibilidad de **reabrir una incidencia** si se repite el mismo problema, para no tener que volver a empezar todo el proceso (y la comunicación) desde cero: aprovechar el trabajo ya realizado.

Control de calidad

Asegurarse de haber resuelto la incidencia y de su mantenimiento en el tiempo

- Realizar en todos los casos una **inspección de la resolución** para asegurarse de que se ha realizado correctamente antes de darla por cerrada.
- Que no sea un control de calidad puntual, sino que se repita en el **tiempo** y se incluya en el protocolo de actuación: que las incidencias sirvan para mejorar la actuación del Ayuntamiento de forma continuada.
- Dar facilidades al ciudadano para volver sobre la incidencia e incluir comunicaciones del tipo: *“Por favor, compruébelo y si deja de funcionar no dude en informarnos”*.

Agilidad del proceso

Evitar que la resolución se **alargue** en el tiempo y no se transmita la idea 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 unas semanas, dependiendo de la urgencia y la dificultad de resolución.
- En la medida de lo posible, **informar de los plazos**, para evitar transmitir que se han olvidado de la incidencia. En el **aviso por e-mail** se informa que la resolución puede llevar “hasta tres meses” lo que genera sensación de desazón.
- Establecer un **protocolo de priorización y comunicarlo** (si existe se desconoce).
- El tiempo en contestar depende de la gravedad del problema. Los aspectos más **urgentes** son los relacionados con la **seguridad de las personas** (riesgo de accidentes, salubridad, higiene), **y los bienes** (trámites que afectan a la viabilidad de negocios, pago de impuestos, plazos de presentación en el registro).  
- En **Sede Electrónica** se propone buscar otros mecanismos que faciliten o eviten realizar incidencias: chat online, control remoto, punto de la web en que se ha generado el problema, wiki o foro de personas usuarias. 



Transmisión de valores

Trabajar en la mejora de aquellos **valores** más críticos e impulsar las **connotaciones positivas** del uso del servicio.

- El SYR es una de las **vías de contacto directo** con la ciudadanía y sus preocupaciones; 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. Por ejemplo, con la publicación y difusión de información cuantitativa (datos, aperturas, cierre) y cualitativa (contenido, soluciones adoptadas,...).
- Trabajar en la **empatía** con la ciudadanía, actitudes que permitan ponerse en su lugar y tener un trato cercano.
- Erradicar la **percepción** de algunos participantes **de que son molestos** para el Ayuntamiento y reforzar el papel de que son los *ojos* para el Ayuntamiento.

Uno de los elementos más positivos que se repiten en buena parte de los discursos es la sensación de que con su participación con el SYR están ayudando en la **mejora de la ciudad**, una externalidad muy positiva que convendría potenciar y reforzarse.

- **Actitud resolutiva**, esforzarse al máximo en la búsqueda de todas las vías posibles para mejorar los problemas, aportando soluciones imaginativas y evitar cerrar incidencias sin solución.

Los participantes plantean también algunas mejoras para **cada ámbito analizado**





Incidencias que afectan al **entorno más** cercano, con impacto sobre la **higiene, la salubridad, la sanidad...**

- Soluciones que **se mantengan en el tiempo**: limpieza de calles concretas, vigilancia de los depósitos de residuos que se concentran en un punto,...
- En algunos casos, las **actuaciones requieren mayor celeridad**, especialmente aquellas relacionadas con la higiene y la salubridad, la seguridad de las personas.
- Reclaman disponer del **contacto de un responsable de limpieza de la zona** a quien poder acudir y a quien poder explicarle el suceso 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...
- Un servicio que **inspeccione** las soluciones puestas en marcha garantizando su efectividad.
- Los participantes perciben que hay diferencias importantes entre los **barrios** y reclaman comprender las particularidades de cada uno y garantizar un buen servicio de calidad en todos ellos.



Problemas que afectan a un servicio que no se ajusta a lo esperado en un **momento de ocio**, un momento para mí...

- Reclaman poder presentar las sugerencias y reclamaciones **en el propio centro deportivo**.
- Que haya agentes ajenos al centro que realicen **inspecciones de las actuaciones** realizadas para alcanzar una solución, evitando el corporativismo.
- Una **etiqueta reconocible** e identificable en la web.



Actuaciones que **requieren mayor inmediatez** como sistema preferente de gestión con la Administración.

- **En todos los grupos sugieren crear 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**:
 - **Chat online** de comunicación directa e inmediata (los servicios de *Netflix* o *WordPress* son los referentes).
 - Envío automático en la incidencia (mediante el historial) del **punto del trámite administrativo en el que se ha generado el problema.**
 - Crear una **Wiki** a modo de manual de persona usuaria, con información útil y actualizada.
 - Disponer de un **foro de personas usuarias** donde poder compartir experiencias y soluciones.
 - **Control remoto** para acceder a la web (los participantes hacen referencia al sistema de la web de la *Comunidad de Madrid*).
- Inmediatez en la gestión, especialmente importante en el área de **Empresas**, pues afecta directamente a su negocio.
- **Implicación de los departamentos** relacionados con la incidencia, si hay problemas en un servicio (pago, inscripción...) que esa área adopte también soluciones (permitir la ampliación de plazos...).
- **Comunicar los problemas/fallos** que en algún momento pueda sufrir la web: incluir avisos generales en la web cuando algo no funciona, tratando de evitar que la persona usuaria se desespere y lleve a dejar de utilizar la vía electrónica.
- Especial atención a la compatibilidad de los **Certificados Digitales**, es una fuente importante de problemas en esta área.
- **Accesibilidad** para que las personas con déficit visual puedan leer todos los recursos (imágenes, tablas, fórmulas,...). Los participantes hacen referencia a los documentos del Boletín Oficial del Estado.

A continuación se indican las mejoras propuestas **en relación a cada una de las fases del proceso**



1 Creación de la incidencia

En función del canal utilizado:



- Ampliar el **espacio** en el formulario para detallar la incidencia.
- Poder disponer de hojas de reclamaciones oficiales de calco en los **Centros/Instalaciones deportivas**.



- Intentar que el personal que atiende la llamada **tenga y muestre/transmita tener conocimiento** del funcionamiento del Ayuntamiento pudiendo ser un primer punto de ayuda; o, si no, aclarar desde el primer momento que es simplemente un **centro de recepción** de incidencias.
- Facilitar **números de teléfono** gratuitos a través de los que tramitar la incidencia.
- Envío por escrito del texto de la incidencia (a través del mail).



- **Simplicidad** en el formulario, solo información imprescindible.
- **Mayor visibilidad** del SYR en la web.
- **Claridad** en las etiquetas sobre cada una de las temáticas posibles.
- Formulario **modernizado**: sistemas con inteligencia, de autocompletado o de reconocimiento textual.
- **Mensajes claros**, transmitir agilidad (evitar el “hasta 3 meses”) e incrementar la sensación de cercanía.
- Avisar de que el e-mail puede ser recibido en la carpeta de **spam**.

2

Gestión de la incidencia

Actitud de escucha

- **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.

Información

- Disponer de un sistema de **trazabilidad**, con número de incidencia y espacio (portal web o teléfono) 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 incidencia.
- Ser conscientes de que es importante que se perciba que **se han tomado tiempo** en resolver su problema.

Tiempo

- **Reducir** el tiempo de espera en atender una incidencia.
- Informar (o si no existe, crear) un **protocolo de prioridad** para los diferentes tipos de incidencia y áreas temáticas.

3

Resolución

Solución

Intentar...

- **Ser resolutivos, *imaginativos*, evitar la rigidez** de la Administración.
- Búsqueda de **todas las vías** posibles hasta alcanzar una solución.
- **Transversalidad.**
- Encontrar soluciones ajustadas a la **complejidad** de muchos problemas.
- No caer en el **silencio administrativo.**

Respuesta

- **Enviar** una respuesta en todos los casos.
- Respuestas que traten **específicamente** el problema planteado y sean **coherentes** con la necesidad.
- **Exponer el problema** en toda su complejidad de forma cercana.

4

Cierre

- **Hacer partícipe a la ciudadanía del proceso de cierre de la incidencia** o, al menos, que tenga la opción de comentar su postura (de acuerdo o en desacuerdo); promover mecanismos para que una incidencia no se cierre sin la satisfacción de quien la ha planteado.
- **Intentar no determinar el cierre de incidencias** que no hayan alcanzado una solución o, al menos, que el ciudadano o ciudadana haya quedado conforme con el proceso llevado a cabo.
- Posibilidad de **reabrir** el historial de una incidencia, 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”*.

En definitiva, se echa en falta dotar de **mayor sentido de utilidad** al servicio de Sugerencias y Reclamaciones

Más allá de las mejoras expuestas, existe la sensación de que se hace un **uso insuficiente de la información que está en manos del Ayuntamiento** gracias a la participación/uso del SYR por parte de la ciudadanía. Las personas participantes sienten que aportan valor y no se ven correspondidas.

Algunos participantes consideran que se realiza la cuantificación de los resultados (“x” incidencias tramitadas por el Ayuntamiento), y reclaman una lectura **más cualitativa que cuantitativa**, en la que se realice un estudio del contenido de las reclamaciones más que de la cantidad de incidencias “cerradas”.

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

MUCHAS GRACIAS