

Edificio Torre Alfa,
Colonia Lomas del Guijarro
Avenida República Dominicana,
Tegucigalpa, M.D.C. Honduras.
Teléfonos (504) 2239-0067, 71, 72, 73

TALLER PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN
Y PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

MANUAL 17
CAJA DE HERRAMIENTAS 2



USAID | NEXOS
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



TALLER PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

MANUAL 17

SERVICIOS PÚBLICOS
CAJA DE HERRAMIENTAS 2

“Un compromiso compartido para mejorar los servicios locales”

ACLARACIÓN

Los puntos de vista expresados por el autor en esta publicación, no necesariamente reflejan los puntos de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o del Gobierno de los Estados Unidos de América.

Este documento ha sido revisado conforme a los cambios de La Real Academia Española RAE 2010.

Tiraje: 100 Ejemplares

Edición, diseño, diagramación e impresión:

RILMAC Impresores, S. de R.L. de C.V.

PBX: (504) 2245-1625, E-mail: gerencia@rilmacimpresores.com

www.rilmacimpresores.com

Tegucigalpa, M.D.C., Honduras, C.A., 2016

CONTENIDO

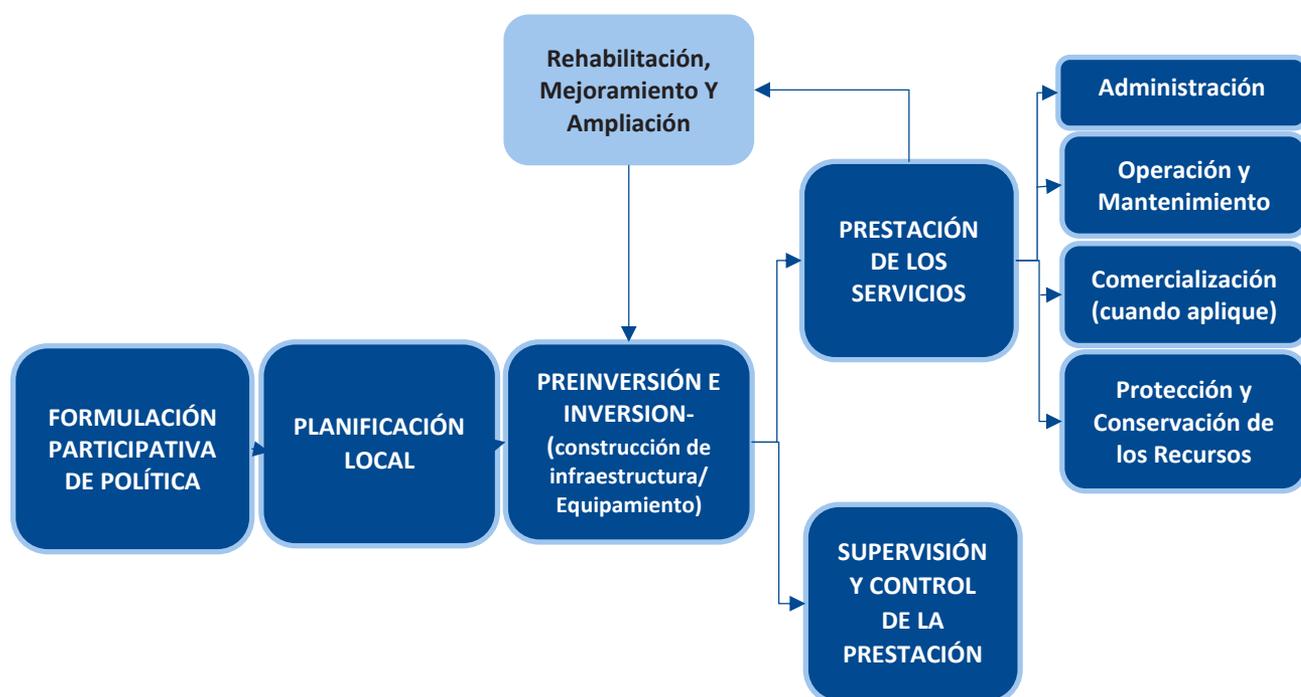
PROCESO DE PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS	5
1. EL USUARIO DE LOS SERVICIOS COMO CLIENTE	7
2. CARACTERÍSTICAS DE LOS EMPLEADOS EN UNA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE DEL USUARIO COMO CLIENTE	7
3. PROMOCIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESTADOR DE LOS SERVICIOS	8
4. MEJORA DE LA ATENCIÓN Y COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	12
5. INTEGRACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESTADOR EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO	18
6. ACRÓNIMOS Y SIGLAS	24

TALLER PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN Y PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS



Proceso de producción y prestación de los servicios

El proceso de producción y prestación de los servicios de agua y saneamiento incluye las fases de formulación de política, planificación, preinversión, inversión, prestación, supervisión y control de la prestación; cada una de las cuales se constituye de sus propias actividades.



No debe pensarse en las obras para prestación de servicios como un fin último de la municipalidad, sino como un medio para prestar los servicios que por ley le corresponde proveer para el bienestar de los ciudadanos del término municipal.

En cada una de estas fases debe darse la participación a los ciudadanos y usuarios de los servicios del municipio, con la principal finalidad de adecuar la oferta de estos servicios a satisfacer las necesidades propias de sus usuarios, además de que éstos se empoderen de las políticas, planificación y acciones que se acuerden y se comprometan con su cumplimiento en aquellas que les corresponden como usuarios.

Mejores Prácticas para la Modernización de la Prestación de los Servicios Públicos Municipales

Las mejores prácticas introducidas, a continuación, corresponden a un compendio de acciones recomendadas por profesionales especializados del Programa con experiencia en la gestión, prestación, supervisión y control de servicios públicos locales; y acciones recomendadas en los siguientes documentos publicados a través de la Internet adaptados por los especialistas del Programa al contexto local del país: a) La gestión y Prestación de los Servicios Públicos en el Marco de la Descentralización, de la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIAPP); y b) Libro Blanco para la Mejora de los Servicios Públicos, elaborado por el Ministerio de Administraciones Públicas.

Las mejores prácticas recomendadas para la modernización de la prestación de los servicios públicos locales, con la finalidad de mejorar su calidad de entrega a los usuarios como clientes del prestador, son abordadas bajo cinco ejes estratégicos:

- 1** *El usuario de los servicios como cliente.*
- 2** *Características de los empleados del prestador de servicios en una administración del usuario enfocado como cliente.*
- 3** *Promoción de la gestión de la calidad en la administración del prestador de los servicios.*
- 4** *Mejora de la atención y comunicación con el cliente.*
- 5** *Integración de la administración del prestador en la sociedad de la información y el conocimiento.*

1. El usuario de los servicios como cliente

La municipalidad presta servicios que tienen como cliente a sus usuarios, de modo que debe responder a los derechos, deseos y necesidades de éstos. La administración municipal no es sino un ente público de servicio y sus usuarios, su clientela; merecedora de las mismas atenciones que habitualmente se prestan en el ámbito de servicios de la empresa privada.

El usuario de los servicios debe ser objeto de atención adecuada por parte de los funcionarios y empleados municipales, ya que éstos financian el funcionamiento de la administración municipal a través del pago de sus impuestos, tasas y contribuciones. En tal sentido, su relación con éstos es de exigencia de un uso eficiente de los fondos municipales y de prestación de servicios en las mejores condiciones de calidad a los menores costos.

El trato del *usuario como cliente* debe desarrollarse en términos prácticos, mediante una mayor atención a las reclamaciones, y a las demandas interpuestas por los usuarios; pero, sobre todo, mediante la implementación de políticas de calidad en la prestación y que prevengan cualquier demanda.

Una administración al servicio de los usuarios de los servicios municipales, ha de constituir la meta principal de los diferentes procesos que se impulsan en un contexto de modernización institucional.

2. Características de los empleados en una administración con enfoque del usuario como cliente

El éxito de las organizaciones e instituciones depende, cada vez más, de las personas que las integran. El aprovechamiento de las mejores oportunidades, la racionalización de sus actividades y el incremento de su productividad derivan de la capacidad y actuación de sus empleados.

En la actualidad las organizaciones e instituciones valoran la creatividad, la innovación y la flexibilidad de las personas; el trabajo en equipo; la calidad de la atención a los usuarios; la autoevaluación y mejora continuada; la formación permanente y el gusto por el trabajo bien hecho; convencidas de que todo ello redundará en la calidad del servicio que presta la organización no institución.

La incorporación del personal a un proceso de cambio y la transformación de la cultura institucional requieren un liderazgo renovado de quienes tienen responsabilidades en la institución. Para lograr esta implicación de las personas, es preciso confiar en el personal, conferirle un grado de autonomía amplio en relación con las actividades que realiza, incorporar sus aportaciones a los procesos de mejora, reconocerle públicamente y promover su desarrollo profesional y personal. La dirección administrativa se convierte en un liderazgo de personas.

En una administración municipal orientada a los usuarios de los servicios, que valora a sus empleados y potencia su implicación en la mejora de los servicios, los directivos y líderes públicos deben involucrarse fuertemente, mantener el espíritu de servicio a la sociedad y generar la información precisa y oportuna para la toma de decisiones, especialmente al nivel superior.

3. Promoción de la gestión de calidad en la administración del prestador de los servicios

Los ciudadanos, las organizaciones y las empresas reclaman de la administración que la prestación de sus servicios sea cada vez de mayor calidad. Para ello se hace imprescindible introducir en los organismos públicos sistemas de calidad en la gestión, incorporar la metodología de la mejora continua y adoptar aquellos principios de esa filosofía de gestión de las organizaciones que sean aplicables a las administraciones gubernamentales, y en este caso en particular las municipales.

Para mejorar la calidad de prestación los servicios, se proponen seis acciones estratégicas:

1. Evaluar los servicios, los procesos y sus resultados
2. Implantar la mejora continua
3. Establecer compromisos de calidad
4. Mejorar los procedimientos
5. Aprender de los mejores y
6. Premiar la excelencia

Acción estratégica I: Evaluar los servicios, los procesos y sus resultados

Las acciones de mejora de la calidad de los servicios deben tener su origen en una evaluación integral de las unidades responsables de su prestación. La calidad de los servicios está determinada por la relación existente entre los resultados que se desean obtener, los que efectivamente se logran y los que esperan los usuarios. Ante la exigencia de los ciudadanos de mejores servicios públicos, se requiere una actitud diferente por parte de la administración municipal, que conlleva a modificar sus esquemas habituales.

Una evaluación permite conocer si los servicios se prestan de conformidad con lo que esperan los clientes, definir su costo de prestación e identificar cómo la forma de funcionamiento de la unidad prestadora condiciona sus resultados. Se trata, de determinar los niveles de calidad que se desean para su prestación, hacerlos públicos y establecer indicadores que hagan posible su medición.

Medidas: la implementación de esta estrategia requiere adoptar las medidas enunciadas a continuación:

- **Diseño e implantación del sistema de evaluación**

Se deberá definir un conjunto de indicadores claros y sencillos sobre los que centrar la medición cualitativa y cuantitativa, para evaluar el progreso logrado en la mejora de la calidad de prestación de cada servicio. Se encuentran disponibles a través de la internet, distintos modelos de evaluación de calidad que pueden aportar criterios básicos para describir la naturaleza y características de los procesos de evaluación de la calidad del o los servicios de nuestro interés.

- **Informar a los clientes sobre los resultados de la evaluación**

La administración municipal debe informar a los clientes de los servicios, sobre los resultados de las evaluaciones practicadas, con la finalidad de que tengan un conocimiento preciso de la calidad de los servicios que recibe. Esto ayudará a las unidades administrativas municipales a corregir los problemas que impiden su prestación con calidad, y a los clientes a mantener un juicio fundado y maduro sobre la forma en que son administrados por el prestador.

Acción estratégica 2: Implantar la mejora continua

La evaluación de la calidad de prestación de los servicios carece de sentido si no se completa con la implantación de planes de mejora elaborados a partir de la información que suministra. Su análisis permitirá identificar cuáles son los puntos fuertes que es necesario aprovechar y potenciar y cuáles son las áreas de mejora sobre las que ha

de actuarse para la corrección de lo que funciona mal o para el logro de una mayor calidad de los servicios que se prestan.

Medidas: la implementación de esta estrategia requiere adoptar las medidas enunciadas a continuación.

- **Diseño e implementación de planes de mejora continua**

Mejora y evaluación son dos conceptos complementarios. No cabe establecer la evaluación y olvidarse de la mejora, ni tampoco puede implementarse ésta si no es como consecuencia de la existencia de una evaluación previa; este es el principio que subyace al conocido ciclo de mejora continua.

No se trata, tan sólo, de poner en marcha unos planes de mejora aislados, en un momento concreto o con un fin determinado, sino de incorporar de forma permanente y sistemática a la gestión, esa combinación de evaluación y mejora que dará lugar a una acción continuada de incremento de la calidad en la prestación de los servicios por las unidades administrativas y operativas del prestador.

El personal municipal que presta servicios en la unidad o unidades vinculadas con la prestación de los servicios, se sentirán más satisfechas de su trabajo si como resultado de la evaluación de su desempeño, ven que éste es objeto de un progreso continuado, lo cual incidirá positivamente en sus condiciones de trabajo y repercutirá, finalmente, en un incremento de la calidad de los servicios.

- **Integración de la planificación para la mejora en la rutina de las unidades prestadoras de los servicios**

La planificación para la mejora debe formar parte de la planificación de cada unidad administrativa que interviene en el proceso de producción y prestación de los servicios. La formulación de los planes de mejora partirá de las áreas de mejora que se hayan detectado, seleccionando aquellas áreas cuya mejora se considera crítica para el servicio que se presta, teniendo en cuenta las necesidades de los clientes y las disponibilidades de personal y recursos existentes.

Acción estratégica 3: Establecimiento de compromisos de calidad

No basta con presentar a los empleados municipales la teoría de la mejora de la calidad, a la espera de que se produzca una adhesión espontánea de toda la administración municipal a ese nuevo enfoque, sino que se hace necesario impulsar medidas que evidencien, de diferentes maneras, la existencia de compromisos fuertes del prestador con la mejora de la calidad de prestación de los servicios. Para dar un servicio de calidad, es necesario que todas y cada una de las unidades implicadas se preocupen de la mejora de la calidad de aquellos procesos y competencias de los que sean responsables.

Medida: la implementación de esta estrategia requiere adoptar las medidas enunciadas a continuación:

- **Publicación de los compromisos de calidad**

Para lograr un compromiso de todo el personal responsable de llevar a cabo actividades en el proceso de prestación de los servicios, es necesario publicar los acuerdos formalizados a nivel de corporación municipal para mejorar su calidad de prestación. Una forma de realizar esta publicación es mediante cartas de compromisos de prestación del o los servicios, adelante descritas; o mediante la formalización de contratos de servicio con cada cliente servicio, tal como lo establece la Ley Marco para los servicios de agua potable y saneamiento.

Acción estratégica 4: Mejoramiento de los procedimientos

Un elemento primordial en la prestación de servicios lo constituye la ordenación de los procedimientos necesarios para su realización. En una prestación de servicios suelen participar, simultáneamente, quien lo presta y quien lo recibe. Ello da lugar a que los trámites inútiles o los procedimientos mal ordenados influyan negativamente en los resultados y perjudiquen directamente a los clientes. Por lo tanto, la mejora de los procedimientos, de acuerdo con criterios de eficacia y eficiencia, se convierte en un objetivo esencial de la calidad de los servicios.

Medidas: la implementación de esta estrategia requiere adoptar las medidas enunciadas a continuación.

- **Mejora de la regulación**

En la mayoría de los casos, una mejora en los procesos implica una modificación de la regulación o normativa. El ordenamiento jurídico ha de estar en consonancia con los problemas y expectativas de los clientes.

- **Promoción de acciones para eliminar o simplificar los procedimientos**

Se deben eliminar aquellos procedimientos que se demuestren innecesarios, así como mejorar o simplificar aquellos otros que estén mal diseñados o que no funcionen correctamente.

- **Ahorro de costos mediante la mejora de los procedimientos**

La acción de eliminación o simplificación de los procedimientos debe plantearse, también, a partir del análisis de los costos que se añaden a la prestación de los servicios. El gasto que resulta ineficiente por efecto de malos procedimientos, ha de reconducirse para lograr una mejor financiación de los servicios públicos. Lo más grave es que estos procedimientos ineficientes no solo ocasionan costos a la administración, sino que una parte de los mismos se trasladan a los clientes de los servicios, lo cual supone una tasa retributiva adicional encubierta para ellos.

- **Escuchar a los clientes del servicio**

Para mejorar los procedimientos lo mejor es escuchar a sus protagonistas. Es preciso estar atentos a las quejas y sugerencias tanto de los empleados del prestador como de los clientes afectados directamente por un procedimiento. Son ellos los que mejor ayudarán a detectar lo que es innecesario, lo que supone inconvenientes, lo que entorpece

su desarrollo, etc.; y, también, serán ellos los que indicarán cómo pueden ser mejorados.

- **Incorporación de clientes y expertos en tecnologías de información**

La presencia de expertos en tecnologías de la información, asegurará el aprovechamiento de las potencialidades de las tecnologías avanzadas y facilitará la introducción de modificaciones en los procedimientos defectuosos o inadecuados y en aquellos que pueden ser mejorados y agilizados con el uso de la tecnología.

Acción estratégica 5: Aprender de los mejores

El incremento de la calidad de los servicios es fruto de los procesos de mejora derivados de la evaluación y de las consiguientes actuaciones derivadas de la implementación de los planes de mejora, pero también de la comparación con otros prestadores que hayan encontrado buenas soluciones a problemas semejantes. Ha de aprovecharse la capacidad de las personas y de las organizaciones para aprender y emular las buenas prácticas de otros.

Acción estratégica 6: Premiar la excelencia

Se debe reconocer el establecimiento de premios a la excelencia para los involucrados en la prestación de los servicios, como forma de mejorar su calidad. Los premios constituyen un reconocimiento y un estímulo. Sirven para la valoración de aquellas personas y unidades que se han comprometido con los clientes en la prestación de un servicio de calidad y que se han preocupado seriamente por obtener los resultados que se esperan de ellos. Una fuente de motivación para las personas es el reconocimiento ante la sociedad; les indica que su esfuerzo se ve recompensado, que han seguido el camino adecuado y que han de continuar por esa vía para mantener el prestigio conseguido.

4. Mejora de la atención y comunicación con el cliente

Los prestadores de servicios conscientes de que su misión principal es el servicio y la atención a las necesidades y demandas de sus clientes, deben considerar prioritaria la mejora de la “atención al cliente”, así como el establecimiento de un sistema de comunicación recíproca entre ellos y la administración.

La consecución de este objetivo se logrará a través del desarrollo de un conjunto de acciones estratégicas, que han de tener en cuenta las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y de las comunicaciones:

1. Mejora de la calidad y accesibilidad de la información, y facilitación de la comunicación con los clientes;
2. Mejora de la primera línea de contacto con el cliente;
3. Integración de las necesidades de los clientes a la oferta de servicios; y
4. Verificación de los niveles objetivos de calidad.

Acción estratégica I: Mejoramiento de la calidad y accesibilidad de la información y facilitación de la comunicación con los clientes

Medidas: La implementación de esta estrategia requiere adoptar las medidas enunciadas a continuación:

- **Creación de sistemas de información automatizados**
Los clientes demandan información o solicitan la tramitación de un procedimiento o de un servicio concreto. La administración del prestador deberá estar preparada para proporcionar información de calidad: correcta, comprensible, transparente, fiable, segura, ágil,

automática, en tiempo real y ajustada a las demandas de los clientes. Ello sólo será posible si la información se almacena en bases de datos interrelacionadas de tal forma que constituyan un sistema integrado de información.

Los sistemas de información se deberán diseñar y estructurar de forma tal que su consulta sea sencilla y rápida, tanto por los propios empleados del prestador como por los clientes. Será indispensable que, con la periodicidad que se estime oportuna, se actualicen los datos almacenados en las bases.

En el caso de sistemas de información relativos a procedimientos administrativos, será necesario abordar previamente, el diseño y/o rediseño de todos los procesos en “procedimientos-tipo”, de tal manera que se simplifiquen al máximo, se eliminen trámites innecesarios y se incorporen los formularios ligados a dichos procedimientos. Estas actuaciones constituyen la parte previa de proyectos del tipo “ventanilla única”.

- **Mejoramiento de la presentación y el lenguaje de los formularios empleados en las relaciones con los clientes de los servicios**
Es fundamental que los formularios que se diseñen para registrar solicitudes de los clientes sean comprensible y que se emplee un lenguaje claro y adaptado a ellos; que se rediseñen de tal manera que los clientes tengan que rellenar los mínimos espacios posibles; que se mejore la estética de los formularios de modo que no resulten pesados sino agradables a la vista; de igual manera, deberá exigirse que en éstos no se soliciten datos o documentos ya existentes en la propia administración del prestador.

- **Divulgación de los servicios y compromisos de la administración con su calidad de prestación, a través de cartas públicas de compromiso**

Las cartas de compromiso para la prestación de los servicios corresponden a documentos a través de los cuales la administración da a conocer los servicios que presta, los compromisos explícitos y públicos que adquiere en su relación con los clientes, así como los niveles de calidad con los que se ofrecerán. Las cartas contendrán una breve descripción de la unidad administrativa responsable, sus competencias, su localización, números de teléfono, fax y e-mail si lo hubiere, así como de las diferentes vías que tienen los clientes de participar en la elaboración de su contenido, mediante la presentación de sugerencias o de la cumplimentación de encuestas de satisfacción levantadas por la administración. Contienen, además, unos compromisos públicos explícitos y medibles a través de indicadores.

En suma, constituyen un contrato entre la administración del prestador y sus clientes, que deberá cumplirse en sus propios términos. Su difusión puede realizarse a través de las oficinas de atención al público, distribución de avisos de pago la Internet.

- **Fomento de la realización de gestiones administrativas a través del teléfono y fax**

Un medio cada vez más demandado de relacionarse con la administración de instituciones y organizaciones prestadoras de servicios, es el teléfono y el fax. Para la consecución de este objetivo es indispensable que la administración impulse centros o plataformas de llamadas para brindar información general, lo cual implica la mínima molestia para el cliente, al evitarle no sólo los

desplazamientos sino además el tener que memorizar o retener múltiples números de teléfonos de acceso directo. Debe acabarse con la imagen de una administración en la que sus teléfonos y vías modernas de comunicación no son atendidos.

- **Potenciación del uso de la internet en las relaciones entre la administración del prestador de los servicios y sus clientes**

Otra vía fundamental que está adquiriendo cada vez mayor relevancia como forma de comunicación con el cliente es la utilización de la Internet, lo que demuestra las posibilidades asociadas a la integración en la sociedad de la información.

Desde la administración del prestador deberá potenciarse la creación de páginas web, con el fin de dar a conocer información relevante para los clientes y fomentar la realización de gestiones o de trámites administrativos a través de esta vía. Para ello será imprescindible que se mantenga actualizada la información que el cliente ha de utilizar y que se le garantice, en todo momento, la confidencialidad necesaria. Esta forma de comunicarse con los clientes es muy económica para la administración, pero ha de tenerse en cuenta que un determinado segmento tiene un acceso limitado a esta vía por razones de educación, edad, recursos u otros motivos.

Acción estratégica 2: Mejoramiento de la primera línea de contacto con el cliente

La primera imagen que percibe el cliente en su relación con la administración del prestador de los servicios resulta determinante a la hora de valorarlo, sobre todo si elige la atención presencial como vía de acceso. Por esta razón, se hace necesario desarrollar una estrategia de mejora de la atención presencial. Cuando un cliente realiza

una visita a una oficina de la administración, debe procurarse que su percepción sea lo más positiva posible.

Medidas: la implementación de esta estrategia requiere adoptar las medidas enunciadas a continuación:

- **Selección, formación y motivación del personal de atención al cliente**

Con relación a esta medida, se hacen las siguientes consideraciones:

a) **Selección adecuada del personal**

La atención al cliente constituye una tarea compleja y de enorme relevancia externa, debido a que a través de ella, un prestador de servicios se juega, en gran medida, su prestigio e imagen. Por esta razón, resulta fundamental realizar una adecuada selección del personal que va a asumir esta responsabilidad.

b) **Formación del personal en herramientas informáticas y técnicas de comunicación con el cliente**

Tras la adecuada selección del personal, deberá someterse a un proceso de formación/capacitación para el buen desempeño de su labor; con el objeto de que pueda atender a los clientes con la mayor calidad posible; proceso que abordará los siguientes aspectos:

- i) Una formación orientada al cliente y referida tanto a las **aptitudes** que el empleado ha de poseer (manejo de aplicaciones informáticas), como a su **actitud** de cara al cliente (formación en técnicas de comunicación y de resolución de conflictos para fomentar la amabilidad y empatía con los

clientes).

- ii) La difusión de manuales de atención al cliente y manuales de procedimientos que deba conocer para orientar apropiadamente a los clientes.

- iii) La puesta a disposición del personal, de la información necesaria para el adecuado desempeño de sus puestos: acceso a bases de datos, a Internet/ Intranet, disponibilidad de folletos y cartas de compromiso de prestación de los servicios, conocimiento de campañas de naturaleza institucional, etc.

c) **Motivación del personal promoviendo la versatilidad de las funciones**

Para evitar la rutina y el desgaste psicológico que una constante atención al cliente puede producir en las personas, deberán implantarse medidas como la rotación entre el personal que atiende presencialmente al público, el que responde al teléfono y el que se ocupa de la atención electrónica; con ello se fomenta la versatilidad de las funciones, siempre que por su naturaleza sea posible.

d) **Retribución profesional y económica al esfuerzo en la atención al cliente**

Conscientes de que la atención al cliente es una tarea esencial, que requiere ser desempeñada por personal cualificado de características muy específicas, resulta indispensable que estas exigencias profesionales sean recompensadas tanto en el ámbito profesional (promoción, premios, asistencia a cursos de formación, etc.), como en el retributivo, a través de un incentivo ligado a la tarea de atención al público, siempre y cuando, que este personal obtenga resultados satisfactorios de su actuación, medidos sobre la base de objetivos e indicadores predeterminados.

- **Mejoramiento del proceso de atención al cliente**

Con relación a esta medida se hacen las siguientes consideraciones:

- a) **Atención separada al cliente que demanda información general del que demanda información especializada**

Es necesario que en las oficinas del prestador se atienda, de forma separada, al cliente que demanda información general o primaria, del que solicita información más especializada o de carácter confidencial. Esta diversificación redundará en una mejor atención; el ciudadano que demande una información general - que suele ser más rápida de contestar - podrá ser atendido en el mostrador, mientras que aquél que plantee cuestiones más especializadas, o temas que requieran cierta confidencialidad, deberá ser conducido a una mesa, con lo cual no interferirá en el resto del proceso.

- b) **Separación de la atención presencial y telefónica**

Dentro del proceso de atención al cliente, la separación de la atención presencial y telefónica constituye un elemento clave. Deberá evitarse que la misma persona que atiende presencialmente al público, tenga que contestar, simultáneamente, las llamadas telefónicas, para lo cual es fundamental la existencia de plataformas para llamadas independientes, a las que se deriven todas las llamadas.

- c) **Adecuación de los horarios de atención a las necesidades de los clientes**

En todas aquellas dependencias que ofrezcan servicios, deberá ordenarse el horario de atención al cliente, con el fin

de que se les proporcione una mayor libertad a la hora de relacionarse con la administración del prestador de los servicios. La estrategia debe considerar mantener siempre ventanillas habilitadas para la atención al cliente, lo cual requiere de establecer turnos especiales en horas de descanso, alimentación u otros similares de los empleados.

- **Mejoramiento de las instalaciones de atención al cliente**

Desde el punto de vista del espacio físico, los elementos que contribuyen a dotar a las oficinas de atención al cliente de una imagen más positiva son, entre otros: la señalización exterior e interior adecuada, la identificación del personal de atención al cliente, la amplitud de espacio –en función de la afluencia de público-, la elección preferente de plantas de calle para evitar las barreras arquitectónicas, la luminosidad, la preocupación por una imagen corporativa homogénea, gracias a la cual el cliente reconozca fácilmente que se encuentra en una dependencia de la administración del prestador; la existencia de directorios internos, el buen estado de las instalaciones, la diferenciación del espacio en el que deben ubicarse los distintos tipos de información -general o primaria y especializada- y del destinado a zona de espera del público, la dotación de elementos accesorios como mesas o escritorios para completar solicitudes, teléfono, fotocopidora, aseos públicos, la disponibilidad de cuadros con mensajes institucionales así como de folletos con información relevante para el cliente así como cartas de compromiso con la prestación de los servicios, etc.

Acción estratégica 3: integración de las necesidades de los clientes a la oferta de servicios

Hasta ahora las características de la oferta de servicios ha sido determinada por la administración del prestador; puesto que se considera que nadie está en mejores condiciones que los profesionales de la propia organización para conocer qué necesitan y qué desean los clientes. Sin embargo, la política actual pretende pasar a una oferta de servicios estructurada desde la óptica de los ciudadanos, diseñada en función de la demanda, dado que son las propias personas las que mejor saben lo que necesitan y cómo lo desean. En su diseño, la administración del prestador habrá de respetar el marco de las políticas públicas definidas.

Medidas: la implementación de esta estrategia requiere adoptar las medidas enunciadas a continuación;

- Realización de investigaciones sobre la satisfacción de los clientes de los servicios
Es necesario consultar a los clientes qué quieren, cómo lo quieren y cuándo lo quieren. Para tener una respuesta adecuada, es preciso desarrollar investigaciones sobre su grado de satisfacción con los servicios recibidos.

En función del problema que se desee resolver y de la disponibilidad de recursos, deberá optarse por cualquiera de los siguientes mecanismos de investigación:

- a) Aplicación de **encuestas de opinión** que se realizan a los clientes como potenciales usuarios de un servicio, las cuales proporcionan información muy valiosa sobre lo que desean y sobre sus prioridades, a efecto de asignar

eficazmente los recursos de que dispone la administración municipal y/o del prestador de los servicios.

- b) Aplicación de **encuestas de satisfacción**, que se realizan a los clientes directos de los servicios, y que miden la diferencia entre lo que éstos obtienen y lo que desearían obtener; es decir, entre percepción y expectativa. Su realización exige la identificación previa de los componentes del servicio susceptibles de valoración. Una vez obtenidos los resultados de las encuestas, habrá que mejorar aquellos aspectos a los que los clientes concedan gran importancia; de otro modo, se estará produciendo una ineficaz asignación de recursos.

Mientras que las encuestas de opinión están orientadas, fundamentalmente, a conocer las prioridades de los ciudadanos que quieren los servicios, las de satisfacción se realizan entre los clientes que usan un servicio concreto, preguntándoles, fundamentalmente, sobre su grado de satisfacción con las condiciones y calidad de prestación del servicio, así como las condiciones en que desean que les sea provisto.

Es aconsejable que estas encuestas se realicen por especialistas en investigaciones sociales, de tal manera que se garantice al máximo su fiabilidad. Asimismo, sus resultados gozarán de una mayor credibilidad para la opinión pública.

También pueden celebrarse sesiones con grupos de discusión integrados por representantes de asociaciones o entidades que tengan relación directa con el objeto de la investigación. Este tipo de sesiones

proporciona una información muy valiosa y ayudan a centrar los problemas, a identificar las prioridades de los clientes respecto de los servicios o de algunos aspectos de los mismos.

Finalmente, resulta aconsejable comparar los resultados de las mediciones de diferentes períodos, por ejemplo, mediante un índice de percepción de calidad del servicio u otro tipo de índices de medición periódica.

- **Verificación de los niveles de la calidad de prestación del servicio**

Calidad de atención al cliente. La evaluación de aspectos externos como la calidad de atención al cliente del servicio ha de realizarse no solo midiendo el nivel de satisfacción con su prestación, sino también comprobando en qué grado la atención se ajusta a determinados estándares de calidad, previamente fijados por la administración del prestador con la colaboración de los clientes. Estos estándares de calidad deberán tomar en cuenta aspectos como la accesibilidad a las instalaciones, identificación y señalización, condiciones ambientales, seguridad o dotación de material.

Una forma de evaluar los estándares de calidad de la atención al público, es mediante la técnica del “cliente anónimo”, en virtud de la cual, periódicamente un supervisor, haciéndose pasar por un cliente, acude a las oficinas, planteando una serie de cuestiones y demandando unos determinados servicios, con el objeto de poder valorar posteriormente la atención recibida y el estado de las instalaciones.

Calidad de los servicios prestados. Los estándares de calidad también deberán fijarse en relación a aspectos internos del servicio, en cuanto sirvan de apoyo a los estándares externos,

como por ejemplo, el cumplimiento de la normativa técnica nacional para su prestación, niveles de eficiencia, capacidad institucional para su regulación, control, supervisión y prestación.

- **Consolidación de un sistema de sugerencias y reclamaciones**

Una fuente indirecta de conocimiento de la calidad con la que se prestan los servicios son las sugerencias y reclamaciones. A través de las sugerencias, reclamaciones y felicitaciones que presentan las personas, es posible conocer tanto los puntos fuertes como las deficiencias de la administración del prestador; a efecto de adoptar acciones de mejora. Es una fuente muy valiosa de información, puesto que, de no ser por ella, en determinadas ocasiones, los directivos no tendrían acceso a este tipo de conocimientos.

Un sistema de sugerencias y reclamaciones deberá sustentarse sobre una aplicación informática adecuada, permitir que las sugerencias o reclamaciones lleguen en un plazo breve al órgano responsable y ofrecer a los clientes la oportuna respuesta en el menor tiempo posible. Por tanto, los clientes de un servicio deberán tener no solo la posibilidad de plantear sugerencias o reclamaciones, sino también la convicción de que se les ha atendido y de que la queja o sugerencia presentada va a ser atendida o tomada en cuenta. De otro modo, perderán su confianza en el sistema y la administración del prestador se verá privada de una valiosa fuente de información para su mejora.

- **Creación de instancias ciudadanas de supervisión y control de los prestadores de los servicios**

La figura de organizaciones de la Sociedad

Civil que defiendan los derechos y deberes de los ciudadanos y que ejerzan una supervisión y control sistematizado sobre el desempeño de los prestadores de los servicios; es otra forma de conocer la calidad con que están siendo provistos y de establecer una vía de comunicación entre la administración del prestador y los clientes. Se trata de instancias independientes de la administración del

prestador, a las cuales los clientes puedan recurrir cuando existan anomalías o retrasos en el funcionamiento de los servicios públicos, sin necesidad de tener que indagar acerca de quién es el órgano responsable para resolver su problema. A través del análisis de las cuestiones que se susciten ante los mismos, se podrá evaluar la calidad con la que se presta un servicio concreto.

5. Integración de la administración del prestador en la sociedad de la información y el conocimiento

La administración de los prestadores de servicios puede lograr transformaciones profundas en sus condiciones de prestación, incrementar considerablemente su calidad, acercarse a los clientes y abrirse más a la sociedad en general, aprovechando convenientemente las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones y su permanente desarrollo. Una de las características fundamentales de la Sociedad de la Información y del Conocimiento consiste en el impacto directo que produce sobre la forma de prestar servicios por las organizaciones e instituciones públicas y privadas.

Para la consecución de esta meta han de adoptarse las siguientes acciones estratégicas:

1. Adecuar las infraestructuras tecnológicas de la administración del prestador de los servicios a la sociedad de la información y del conocimiento;
2. Promover la gestión del conocimiento en las administraciones de los prestadores de los servicios;
3. Promover el intercambio fiable y seguro de la información; y
4. Utilizar la formación de empleados como vía de integración en la sociedad de la información y del conocimiento.

Acción estratégica 1: adecuación de las infraestructuras tecnológicas de la administración del prestador de servicios a la sociedad de la información y del conocimiento

La intensificación de las mejoras introducidas en el equipo informático de la administración del prestador asegurará que todos sus empleados puedan disponer de los medios idóneos, aprovechen los avances de las nuevas tecnologías y ofrezcan a los clientes y a la propia organización los nuevos servicios, tanto internos como externos, que vayan generándose.

Acción estratégica 2: promover la gestión del conocimiento en las administraciones de los prestadores de los servicios

La administración del prestador conoce cómo hacer las cosas y, por ello, puede hacerlas. Su mayor capital reside en las personas que la integran y en los conocimientos, tanto de hechos como de procedimientos, que posee. No obstante, su integración en la Sociedad de la Información y del Conocimiento requiere la optimización de los procesos mediante los que capta, genera, demanda, distribuye o explota el conocimiento disponible.

Medidas: la implementación de esta estrategia requiere adoptar las medidas enunciadas a continuación:

- **Estimular la captación y generación interna del conocimiento**

Esto requiere del desarrollo de la creatividad, la apertura hacia nuevas soluciones, la valoración del pensamiento crítico, la revalorización del diálogo profesional, el aprendizaje de las mejores prácticas, el reconocimiento por la administración de estos comportamientos, y un liderazgo efectivo que oriente a toda la organización de conformidad con estos valores.

Sistematizar el contenido básico del conocimiento administrativo

Supone generar una auténtica memoria organizacional, en las diferentes unidades del prestador de los servicios, mediante bases de datos estructuradas y con criterios de búsqueda, que recoja toda la información relevante referida a datos, hechos y procedimientos. Esta memoria organizacional ha de verse actualizada por la incorporación de los resultados de aquellos aprendizajes, individuales o colectivos, que sean relevantes para el funcionamiento de la organización.

Facilitar las transferencias tanto internas como externas de conocimiento

Equivale a potenciar los procesos de aprendizaje en contextos formales a través de programas específicos de formación, e informales, facilitando la comunicación profesional entre empleados de una misma unidad o de unidades diferentes del prestador, así como los contactos con otros prestadores de servicios.

Acción estratégica 3: promover el intercambio fiable y seguro de la información

Esta estrategia constituye la base y la garantía para la utilización, por los clientes, de los servicios provistos por el prestador a través de la red informática. Para su desarrollo se han de adoptar las medidas descritas a continuación.

Medidas: la implementación de esta estrategia requiere adoptar las medidas enunciadas a continuación:

- **Establecer procedimientos para la circulación de la información en la red**

La administración del prestador ha de impulsar, de forma decidida, la aceleración de los trabajos ya realizados para ordenar el intercambio de documentos e información a través de la red, con el fin de que se disponga, de una manera inmediata, de estos mecanismos de intercambio.

- **Garantizar la seguridad en la circulación de información**

Es responsabilidad de la administración del prestador, dotar de seguridad a la red, tanto en su uso privado como en su uso para relacionarse los clientes. Para ello se debe asegurar estándares satisfactorios de seguridad y mantenimiento. El aseguramiento de la validez y fiabilidad de las conexiones entre particulares y con la administración, otorga legitimidad y valor social añadido al uso de la red.

Acción estratégica 4: utilizar la formación de los empleados públicos como vía de integración en la sociedad de la información y del conocimiento

La necesidad de una inversión en infraestructura tecnológica adecuada a los objetivos de modernización es indiscutible. Pero estas herramientas resultan inútiles sin los conocimientos, las destrezas y el cambio de mentalidad de las personas que han de utilizarlas. La formación específica y permanente de los empleados del prestador en tecnologías de la información debe constituirse en una prioridad de la política de personal.

En las acciones formativas se han de tomar en consideración las aportaciones externas, procedentes de otras administraciones, del ámbito privado o académico, así como de los propios empleados. Precisamente, una de las nuevas ventajas que ofrecen las tecnologías avanzadas es que facilitan la organización de una formación orientada a la demanda de los clientes de los servicios.

Medidas: la implementación de esta estrategia requiere adoptar las medidas enunciadas a continuación:

- **Establecer un plan específico de formación**
Se debe definir un plan de formación en nuevas tecnologías para los empleados, en el que se integren los programas de cada una de las unidades de la administración del prestador, de conformidad con una visión global y coherente con respecto al resto de las estrategias descritas.
- **Asegurar un nivel mínimo homogéneo de conocimientos sobre la naturaleza y objetivos del trabajo de cada unidad del prestador**

Las tecnologías de la información permiten la creación de bibliotecas digitales, que pueden integrar un soporte único todas las formas de conservar y transmitir el conocimiento, ofreciendo posibilidades ilimitadas para incrementar saberes y destrezas.

- **Capacitar a todos los empleados para el uso básico de las herramientas relacionadas con las nuevas tecnologías**

Conviene destacar la aplicación de las tecnologías de la información a la formación a distancia. Este procedimiento abre la oferta formativa a un gran número de personas, pues el costo aumenta muy poco con el número de alumnos. Además, permite la presencia de los alumnos -y profesores- en sus centros de trabajo, sin perturbar la tarea de las distintas unidades y elimina las pérdidas de tiempo en desplazamientos.

Las tecnologías de la información facilitan la formalización del conocimiento asociado a las tareas y actividades administrativas, su traslación documental y su clasificación, de modo que los nuevos empleados podrán asumir su función o prepararse para ella con mayor facilidad, minimizando así el impacto de los cambios de destino sobre los empleados y sobre la propia organización.

La matriz a continuación presenta de forma consolidada, las mejores prácticas que han sido recomendadas para incorporarse a la gestión y prestación de los servicios públicos locales. Cada prestador de servicios, público o privado, debe adoptar y adecuar las que sean factibles de implementar en su entorno local, conforme a la disponibilidad de recursos y caracterización de las condiciones socio-económicas que presentan sus clientes.

Eje estratégico		Acciones estratégicas	Medidas
1	El usuario de los servicios como cliente.	-	-
2	Características de los empleados municipales en una administración del usuario enfocado como cliente.	-	-
3	Promoción de la gestión de la calidad en la administración del prestador de los servicios.	1. Evaluar los servicios, los procesos y sus resultados.	Diseño e implantación del sistema de evaluación.
			Informar a los clientes sobre los resultados de la evaluación.
		2. Implantar la mejora continua.	Diseño e implementación de planes de mejora continua.
			Integración de la planificación para la mejora en la rutina de las unidades prestadoras de los servicios.
		3. Establecer compromisos de calidad.	Publicación de los compromisos de calidad.
		4. Mejorar los procedimientos.	Mejora de la regulación.
			Promoción de acciones para eliminar o simplificar los procedimientos.
Ahorro de costos mediante la mejora de los procedimientos.			
	Escuchar a los clientes del servicio.		
	Incorporación de usuarios y expertos en tecnologías de información.		
5. Aprender de los mejores	-		
6. Premiar la excelencia	-		

Eje estratégico	Acciones estratégicas	Medidas	
4	Mejora de la atención y comunicación con el ciudadano.		
		1. Mejora de la calidad y accesibilidad de la información, y facilitación de la comunicación con los clientes.	Creación de sistemas de información automatizados.
			Mejoramiento de la presentación y el lenguaje de los formularios empleados en las relaciones con los clientes de los servicios.
			Divulgación de los servicios y compromisos de la administración con su calidad de prestación, a través de cartas públicas de compromiso.
			Fomento de la realización de gestiones administrativas a través del teléfono y fax.
			Potenciación del uso de internet en las relaciones entre la administración del prestador de los servicios y sus clientes.
		2. Mejora de la primera línea de contacto con el cliente	Selección, formación y motivación del personal de atención al cliente.
			Mejoramiento del proceso de atención al cliente.
			Mejoramiento de las instalaciones de atención al cliente.
		3. Integración de las necesidades de los clientes a la oferta de servicios.	Realización de investigaciones sobre la satisfacción de los clientes de los servicios.
			Verificación de los niveles de la calidad de prestación del servicio.
			Consolidación de un sistema de sugerencias y reclamaciones.
			Creación de instancias ciudadanas de supervisión y control de los prestadores de los servicios.

	Eje estratégico	Acciones estratégicas	Medidas
5	Integración de la administración municipal en la sociedad de la información y el conocimiento.	1. Adecuación de las infraestructuras tecnológicas de la administración del prestador de servicios a la sociedad de la información y del conocimiento.	-
		2. promover la gestión del conocimiento en las administraciones de los prestadores de los Servicios.	Estimular la captación y generación interna del conocimiento.
		3. Promover el Intercambio fiable y seguro de la información.	Sistematizar el contenido básico del conocimiento administrativo.
		4. Utilizar la formación de los empleados públicos como vía de Integración en la sociedad de la información y del conocimiento.	Facilitar las transferencias tanto internas como externas de conocimiento.
			Establecer procedimientos para la circulación de la información en la red.
			Garantizar la seguridad en la circulación de información.
			Establecer un plan específico de formación.
		Asegurar un nivel mínimo homogéneo de conocimientos sobre la naturaleza y objetivos del trabajo de cada unidad del prestador.	
		Capacitar a todos los empleados para el uso básico de las herramientas relacionadas con las nuevas tecnologías.	

6. Acrónimos y Siglas

AP	Agua Potable
AP&S	Agua Potable y Saneamiento
AS	Alcantarillado Sanitario
COMAS	Comisión Municipal de Agua y Saneamiento
CONASA	Comisión Nacional de Agua Potable y Saneamiento
CUSP	Catastro de Usuarios de los Servicios Públicos
ERSAPS	Ente Regulador de los Servicios de Agua Potable y Saneamiento
JAA	Junta Administradora de Agua
JAAU	Junta Administradora de Agua Urbana
ISA	Índice del Servicio de Agua
PIM	Plan de Inversión Municipal
POA	Plan Operativo Anual
RS	Residuos Sólidos
SANAA	Servicios Autónoma Nacional de Agua y Alcantarillado
SC	Sociedad Civil
TM	Técnico Mancomunidad
USAID NEXOS	Programa de Gobernabilidad Local Transparente y Entrega Mejorada de los Servicios
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (por sus siglas en inglés)
USCL	Unidad de Seguimiento y Control Local