

¿CÓMO TRATAR LOS RECLAMOS DE LOS VECINOS? LA GESTIÓN DEL RECLAMO EN LOS MUNICIPIOS



*Lic. Patricia Alessandrini

Antes de abordar el tema del tratamiento de los reclamos me detendré a puntualizar algunas consideraciones y visión sobre la importancia y el espacio que ocupa el reclamo para el vecino y para el municipio.

¿Qué es el reclamo? Caracterización

El reclamo es información de los vecinos, es información no filtrada, de primera mano, sobre aquellas cuestiones que consideran que el Municipio debe resolver o proveer; y, a su vez, sobre las expectativas de cómo consideran que se debe solucionar, de lo que esperan que el Municipio haga. En primera instancia, tal como se manifiesta en esta afirmación, **el reclamo es información sobre la insatisfacción y las expectativas vecinales.**

Por otro lado, la información que nos da el vecino sobre su insatisfacción, normalmente, se expresa en forma de problema. Es decir que si observamos los reclamos que ingresan al municipio tendremos una lista como: la luminaria de la esquina no enciende, los autos pasan velozmente, el barrendero deja acumulada la basura y no la junta, el comercio de al lado arroja líquidos con olor a la calle, el baldío está lleno de basura y malezas, arreglaron el bache y al otro día se volvió a romper, las ramas del árbol de mi vecino tapan los desagües del techo, etc., etc., etc. Entonces, en segunda instancia, **el reclamo se presenta en forma de problema al Municipio.**

Por último, si hacemos una lista con los diferentes reclamos que ingresan al Municipio, advertimos que los problemas que nos plantean los vecinos atraviesan a gran parte de la organización municipal y a casi todos los servicios de vía pública y orden urbano, y un poco menos a los servicios de atención personalizada y de gestión de trámites. En tercera instancia, **la gestión del reclamo es un tema que atraviesa a la organización**, no es un problema sólo de la oficina de recepción de reclamos, por lo que su tratamiento también debe contemplar esta perspectiva.

El reclamo y su relación con la calidad

Se dice que un servicio tiene calidad cuando se ajusta a las necesidades y expectativas de los usuarios, nuestros vecinos en el Municipio, y cuando se ejecuta de acuerdo con unas normas.

Si un servicio municipal, cualquiera que sea, por ejemplo el de barrido, se ejecuta de acuerdo a cómo se ha diseñado y se pasa por la zona central todos los días de seis a ocho de la mañana, tal como se lo ha concebido, podemos decir que ese servicio se ajusta a lo diseñado y es eficaz en el cumplimiento de ese objetivo. El servicio de barrido en este caso tiene calidad desde el punto de vista de los funcionarios municipales, desde el punto de vista de la organización que lo planifica y lo ejecuta. Ahora, que un servicio se ejecute de acuerdo a lo programado no significa que esto se ajuste a lo que los vecinos esperan del mismo. Es decir que para estar seguros de que los servicios, y en este caso servicios públicos, tienen calidad, la información final debemos buscarla en el ciudadano y no en la organización municipal.

Los municipios, gobiernos locales asentados en un territorio, gestionan una gran cantidad y diversidad de servicios y proyectos con recursos que son de los ciudadanos. Es decir, que son los vecinos los que nos han confiado y encargado la gestión de unos servicios y proyectos que se deben llevar adelante con sus recursos. Si la gestión de los servicios y proyectos municipales, además de hacerse de acuerdo a cómo fueron programados, satisfacen las expectativas de nuestros vecinos, podemos decir que los mismos generan satisfacción ciudadana y que, por lo tanto, tienen calidad desde su perspectiva. En síntesis, no digamos que la satisfacción ciudadana es el único indicador de calidad, pero sí, sin dudas, es un estimador preponderante de la calidad desde la mirada de nuestros vecinos.

Entonces, ¿por dónde el reclamo se vincula con la calidad? El reclamo es información del vecino sobre aquellos problemas que considera que el municipio debe resolver. Mi experiencia me dice que más del 80% de los reclamos que ingresan a un municipio son por temas de su competencia que no ha resuelto o lo ha hecho de manera deficiente. El reclamo es información de la insatisfacción vecinal y por lo tanto está íntimamente vinculado con la no calidad o con la falta de la misma.

¿Qué hacer con el reclamo en el Municipio?

Con el reclamo un gobierno municipal puede hacer muchas más cosas que sólo solucionarlo. La gestión correcta del reclamo le permite al municipio contar con información valiosa sobre los problemas que tiene la organización a la hora de prestar los servicios y definir las prioridades políticas de mejora de la gestión de gobierno. Con el reclamo el municipio puede:

- mejorar la relación con el vecino ya que se genera un canal para escucharlo y predisposición para hacerlo;
- mejorar la satisfacción del vecino cuando se soluciona el problema que lo originó;
- mejorar, también, la satisfacción del vecino aunque no se pueda solucionar el problema, pero sí se expresa la voluntad de escucharlo y explicarle las razones de la no solución;
- mejorar la calidad de los servicios ya que la información que aporta el seguimiento de los reclamos y su ubicación en el territorio sirve para que las áreas municipales responsables de su gestión planifiquen las mejoras y rediseñen los servicios para optimizar su prestación y bajar el nivel de problemas.

Lo mejor que puede hacer un municipio con los reclamos es incentivar que los vecinos se quejen, es hacer que esa información llegue a los decisores políticos para que conozcan lo que los ciudadanos esperan que ellos hagan. No preguntar a los vecinos no significa que no tengan nada para decir, que no tengan reclamos que plantear; no preguntar o no generar los medios para que ellos reclamen es tan sólo no enterarse.

Lo enunciado hasta ahora nos lleva a poner el esfuerzo en cuatro aspectos, si se desea abordar el tratamiento del reclamo de acuerdo a los conceptos desarrollados, a saber:

01. la identificación correcta de los problemas que tiene el municipio desde la percepción del vecino;
02. la organización de la estructura municipal y de su personal para que responda a una gestión transversal del reclamo;
03. la incorporación de una herramienta que facilite su tratamiento (software);
04. la selección de los indicadores de seguimiento y evaluación política y operativa del tema.

Enfoques para su gestión

Antes de puntualizar las cuestiones que hay que tener en cuenta para gestionar el reclamo, es necesario que identifiquemos las razones de su procedencia y responsables. En líneas generales el reclamo del vecino al municipio proviene de los siguientes factores o de la combinación de alguno de ellos:

- un servicio no prestado o ausencia del mismo (falta de barrido en una zona, falta de iluminación en una calle, no realización de poda porque las ordenanzas municipales la prohíben, etc.);
- un servicio realizado con deficiencia (no arreglo de la luminaria, bacheo mal realizado, largas esperas para la entrega de turnos, bolsas de residuos que los recolectores dejan sin recoger, etc.);
- el incumplimiento de una normativa municipal (venta de bebidas alcohólicas a menores, ocupación de la vía pública por el comercio, colocación de la basura para el recolector fuera de horario, etc.);
- la ocurrencia de hechos vandálicos.

Y ocurre por omisión o responsabilidad de:

- el municipio;
- las empresas concesionarias de servicios públicos;
- otros niveles del estado;
- los propios vecinos.

Ahora sí desarrollaré los cuatro aspectos necesarios para la gestión integral del reclamo en el municipio.

01. Identificación de los problemas del municipio

La organización municipal debe conocer cuáles son los problemas que ésta tiene desde la perspectiva del vecino. Estos problemas, a su vez, pueden estar organizados en un “**catálogo de problemas**” que permitirá su sistematización, seguimiento, territorialización y evaluación para la toma de decisiones políticas y operativas. El catálogo de problemas puede estar organizado por áreas y por servicios y su confección resulta del seguimiento durante un tiempo de los reclamos de los vecinos.

La importancia de identificar de manera precisa los problemas de la organización municipal desde la mirada de los vecinos nos permitirá enfocar el trabajo hacia su resolución. Habitualmente, los vecinos, cuando se contactan con el municipio para realizar un reclamo, tienen una tendencia a plantear la solución y no el problema. Es importante escuchar todo lo que tenga para decirnos el vecino, pero no se debe perder de vista que el municipio necesita identificar el problema ya que luego deberán ser las áreas municipales las responsables de encontrar la mejor solución a los mismos. No debemos olvidar que los responsables de encontrar las mejores soluciones o alternativas a los problemas de nuestros ciudadanos son los gestores locales que asumen la responsabilidad política de la gestión. Además, con la estandarización en el tiempo, un correcto seguimiento de los problemas municipales permite identificarlos, analizar su evolución y prever las mejoras y las inversiones.

02. Organización de la estructura municipal y del personal

La gestión del reclamo en el municipio implica pensar en una organización que articula y coordina de manera transversal. Sin lugar a dudas, éste es un tema de difícil abordaje, pero no imposible, ya que diferentes municipios de nuestro país lo están logrando con alguna cuota de éxito.

La coordinación transversal en los municipios puede lograrse si se parte de una premisa clara: las diferentes personas de la organización se hacen responsables de rendir cuentas por los resultados de las tareas que hacen. No se trata de delimitar funciones, sino tareas con resultados concretos y medibles a alcanzar.

Si se traslada esta idea a la gestión del reclamo, lo que hace falta, en primera instancia, es que **los problemas del catálogo a los que hicimos alusión, tengan dueño, es decir, responsables de su resolución o respuesta.**

Además, para que el compromiso del personal municipal funcione y se pueda medir, es necesario que **los problemas del catálogo tengan tiempo máximo de resolución o respuesta.** De esta manera, no sólo el municipio y sus autoridades podrán saber lo que se espera de las diferentes áreas que gestionan servicios, sino también, y fundamentalmente, los vecinos.

Por supuesto que todo esto no ocurre mágicamente. Normalmente esto se logra si en el municipio ocurren dos cosas: decisión política de hacerlo y capacitación y acompañamiento del personal. En cualquier organización, ya sea pública o privada, las cosas no cambian si no hay decisión de hacerlo. Tomar decisiones es lo que los ciudadanos esperan de los políticos locales, y en definitiva, esa es la esencia del gobierno: tomar decisiones, dirigir, hacer que pasen cosas, que se hagan cosas, que ocurran cosas en un sentido determinado.

03. Tratamiento con las herramientas necesarias

La herramienta para la gestión del reclamo, desde la perspectiva planteada en este artículo, debe permitir la sistematización y realización del catálogo de problemas, la identificación de los reclamantes y de su ubicación en el territorio, la ubicación de los problemas también en el territorio, el seguimiento de las respuestas dadas por las áreas responsables de los servicios municipales, los tiempos en los que se solucionan los problemas o se le responde al vecino, etc., etc.

Es claro que la utilización de un software con capacidad para llevar todos estos temas, como el Sir. Gov, ayuda de manera importante en el tratamiento del tema. Pero, siempre hay que tener en cuenta, que el software, como cualquier herramienta, no va a funcionar solo ni va a tomar las decisiones que tiene que tomar el municipio. Para que la gestión del reclamo funcione es necesario que la organización municipal esté preparada para hacerlo.

04. Indicadores para la evaluación del reclamo

Para el seguimiento y evaluación del reclamo en el municipio hay cuatro indicadores importantes, no más:

- Evolución del ingreso
- Capacidad de resolución
- Tiempo de resolución o respuesta
- Satisfacción de las expectativas

Veamos ahora cada uno de ellos.

La **evolución del ingreso** es un indicador que nos permite medir cómo se comporta cada problema municipal a lo largo del tiempo. Por ejemplo: si un problema es “la luminaria enciende y apaga”, el análisis de la evolución del ingreso nos debe permitir observar si éste es un problema que aumenta o baja. Está claro que para que las cosas anden bien, los problemas deben tener una tendencia a bajar. Se puede expresar, por ejemplo, como: “número de luminarias que encienden y apagan”.

La **capacidad de resolución** es un indicador que permite conocer qué cantidad de problemas se han solucionado o no. Se puede expresar, por ejemplo, como: “número de reclamos de recolección de montículos que se solucionaron”.

El **tiempo de resolución o respuesta** es un indicador que nos muestra el tiempo en que se han solucionado los problemas o contestado al vecino en caso de que no tengan solución. Se puede expresar, por ejemplo, como: “tiempo promedio en que se solucionan los problemas de poda de árboles que tapan las luminarias”.

La **satisfacción de las expectativas** es el indicador que mide el nivel de satisfacción del vecino por las respuestas y gestión municipal. Para conocer, finalmente, la satisfacción del vecino tendremos que preguntarle por la misma de manera activa. Se puede expresar, por ejemplo, como: “media de satisfacción en una escala de 0 a 10 puntos por la resolución del reclamo que el vecino planteó al municipio”.

El seguimiento y evaluación por indicadores, para que permita tomar decisiones en el municipio, debe hacerse con continuidad en el tiempo. Es poco válido que sólo se haga un mes, o en un período corto de tiempo. Es importante que se sigan estos indicadores y se comparen los meses, y se evalúe si los servicios tienden a mejorar o empeorar.

En la gestión del reclamo el seguimiento de los indicadores debe permitir tener la información necesaria para la toma de las decisiones operativas en las áreas que gestionan los servicios y tener la información necesaria para que el intendente y sus secretarios evalúen, desde la mirada del vecino, la mejora o el empeoramiento de su gestión.

Roles en la gestión del reclamo

Existen tres tipos de usuarios del reclamo:

El usuario final o diana: los vecinos, ciudadanos y usuarios de los servicios municipales que son los que reclaman y que tienen como responsabilidad cumplir con las normas y pagar las tasas.

El usuario intermedio: el personal de atención y recepción del reclamo, que tiene como responsabilidad ingresar correctamente el reclamo a la organización, derivarlo y contactar e informar al vecino, hacer de vínculo.

El usuario interno: el personal que opera o planifica los servicios cuya responsabilidad es la resolución y/o respuesta del reclamo, la evaluación de las mejoras a implantar y las prioridades del gasto.

La gestión del reclamo

Para terminar, repasaré los aspectos que he puntualizado como determinantes para abordar la gestión del reclamo y mejora de la calidad de los servicios y actuaciones municipales. El reclamo:

- es información de alta calidad proveniente del vecino;
- se presenta en forma de problema para el municipio;
- atraviesa a la organización a la hora de asumir su tratamiento;
- está íntimamente ligado a la satisfacción - insatisfacción por la calidad de los servicios y actuaciones municipales;
- existe más allá de que la organización y el intendente se enteren;
- requiere de una identificación correcta de los problemas del municipio;
- demanda del armado de una red interna de responsabilidades y compromisos de gestión;
- implica la capacitación del personal;
- necesita de la incorporación de una herramienta que facilite su operación;
- y, su correcta gestión, permite la mejora de la calidad de los servicios y actuaciones municipales desde la perspectiva de los vecinos.

*Consultora en Gobiernos Locales
Directora de IC Argentina
palessandroni@ic-argentina.com.ar