

Cuestionario CLIENTING MUNICIPAL Gevert®

Última actualización: julio 2024

Este cuestionario sirve en dos sentidos: por una parte, constituye una base para nuestra actividad consultora y por otra, el trabajo consciente con el cuestionario ofrece la oportunidad de ocuparse de factores fundamentales en la relación con la comunidad, aun cuando posteriormente no contrate nuestros servicios.

Por ello, les solicitamos que las respuestas sean abordadas minuciosamente, contemplando suficiente tiempo para ello, ojalá, involucrando al equipo directivo municipal. Esto no solo asegurará que nuestra posterior consultoría, asesoría o coaching pueda abordarse con mayor precisión y velocidad de avance, y, por lo tanto, conlleve un éxito más rápido, sino también le permitirá a usted aclarar qué tanto requiere un cambio estratégico o no.

Por supuesto, también es de utilidad para candidatos a cargos de alcaldía o de concejales, como apoyo en la definición de su estrategia de prioridades para el municipio y a partir de ello, de diseño de campaña electoral y acciones asociadas.

Por favor, tome en consideración que este cuestionario posee un derecho de autor de los conceptos Espenovación® y del cuestionario mismo.

Alcaldes y sus Objetivos

¿Democracia o Eficiencia? ¿Fidelidad a las Reglas o Cercanía a la Comunidad?

A diferencia de la empresa privada, las municipalidades deben orientarse en una gran diversidad de metas, que a veces pueden resultar contradictorias. Se espera que contemplen democráticamente la voluntad comunitaria, que trabajen con un nivel de costos y gastos mínimo, se atengan estrictamente a derecho y sean flexibles al tomar en cuenta las necesidades de la comunidad.

Dado que, en relación con los cuatro aspectos antes mencionados, las exigencias de la opinión pública son crecientes, se exponen cada vez más a una serie de expectativas de rendimiento difíciles de conciliar. Correspondientemente, las opiniones acerca de cómo debiera ser una gestión o administración exitosa, son crecientemente divergentes.

En primer lugar, las decisiones y responsabilidades totales de los órganos municipales están cada vez más expuestas a exigencias de legitimación más estrictas.

Por un lado, deben cumplir con la legitimación legal, debiendo operar acorde con las leyes, ordenanzas y reglamentos, evitando inconsistencias y arbitrariedad. Ese tipo de exigencias crecen, por ejemplo, porque la población acude con más frecuencia al camino legal para resolver diferencias. Por otro lado, aumentan las exigencias de legitimación política, en cuanto que la aceptación de las decisiones por parte del vecino, lo que crecientemente depende si el afectado pudo participar y expresar su opinión, transformándose crecientemente en un espejo real o a veces incluso manipulado de ciertos círculos ciudadanos o grupos de interés.

En segundo lugar, las expectativas de rendimiento para los órganos municipales, en especial para los operativos, son cada vez mayores. Por un lado, esto significa que deben gestionar de manera similar a una empresa privada, preocupándose de utilizar de manera eficiente sus medios de personas, materiales y financieros, resolviendo sus tareas en forma expedita.

Por otro lado, de ello se deriva la exigencia de que los municipios operen con cercanía a la comunidad, tomando en consideración las necesidades individuales de los distintos “clientes”, debiendo muchas veces buscar soluciones a la medida. Ello, a su vez, crea exigencias similares en cuanto a flexibilidad y apertura interactiva, así como es característico en empresas privadas orientadas al cliente.

Dado que esta reorientación de la comunidad genera una gran diversidad de exigencias a las estructuras y comportamiento de la organización política-administrativa de quienes cumplen un rol municipal, es posible identificar frentes de conflicto que se resumen en un cuadro n.º 1 a continuación.

Tipología de metas básicas de la acción pública municipal:

Cuadro n.º 1.

	1. Legitimación	2. Rendimiento
a) institucional/ organizacional	1.a "Legalidad"	2.a "Eficiencia"
	Consistencia	Inversión y ahorro
	Fidelidad a las Reglas	Rentabilidad
	Exactitud jurídica	Competencia profesional
	Igualdad en el trato	Resolución expedita
b) individual/ plebiscitario	1.b "Democracia"	2.b "Flexibilidad"
	Participación	Cercanía a la comunidad.
	Discusión pública	Menos formalismos y/o burocracia.
	Opinión de la comunidad	Estilo de acción interactivo.
	Mayoría de votos	Preocupación personal.

12. Ejemplos

Por favor, exprese en los cuadros n.º 2 y n.º 3 y en frases cortas y representativas, no más de 3 ejemplos (donde estén los problemas más candentes) que se producen en su Municipalidad, tomando en cuenta los frentes de conflicto resumidos en el cuadro anterior. En caso de que estime que alguno de ellos no es un frente de conflicto, conteste con “no corresponde”.

Cuadro nº2

Frentes conflictos Legitimación	Ejemplos	Frentes conflictos Legitimación	Ejemplos
Consistencia.		Participación.	
Fidelidad a las Reglas.		Discusión pública.	
Exactitud jurídica.		Opinión de la comunidad.	
Igualdad en el trato.		Mayoría de votos.	

Cuadro n.º 3

Frentes conflictos. Rendimiento.	Ejemplos.	Frentes conflictos Rendimiento.	Ejemplos.
Inversión y Ahorro		Cercanía a la comunidad	
Rentabilidad		Menos formalismos	
Competencia profesional		Estilo de acción interactivo	
Resolución expedita		Preocupación personal	

13. Orden de importancia de los frentes en cuanto al quehacer municipal.

De todos los 16 frentes de conflicto señalados en el cuadro n.º 1, señale en orden de importancia cuáles tres (3) considera de mayor influencia en el quehacer municipal, así como su efecto sobre la apreciación que posee la comunidad acerca de la gestión municipal. Explique brevemente sus razones.

Frente a)

Frente b)

Frente c)

14. ¿Para cuáles de los 3 frentes de conflicto señalados precedentemente, cree poseer el equipo de trabajo con mejor competencia profesional para abordarlo con eficiencia?

19. ¿Qué visión personal posee usted (alcaldesa o alcalde) para su municipio (no se refiere a la visión del plan estratégico, sino el sueño personal)?
20. ¿Cuáles objetivos estratégicos deberán realizarse dentro de los próximos 5 años, para darle cumplimiento en parte a esta visión?
21. ¿Cuáles objetivos estratégicos deberán alcanzarse dentro de los próximos 12 meses?
22. ¿A cuáles dificultades internas y con su comunidad deberá sobreponerse en este camino durante los próximos 12 meses?
23. ¿Cuáles tendencias generales (sociales, técnicas, económicas, de gestión interna, etc.) influirán en mayor grado en su gestión municipal?

Comunidad, orientación en sectores comunales e influencia sobre ellos.

24. ¿Con qué logra entusiasmar a los miembros de su comunidad?
25. ¿Qué tipo de sectores comunales posee y cómo los clasifica por segmentos, es decir, bajo qué criterios los agrupa y analiza?
26. ¿Cuáles miembros de su comunidad regresan gustosos al municipio, a pesar de haber tenido problemas con ellos? Tipifíquelos.
27. ¿Con cuáles grupos de la comunidad logra mayor éxito en número (cantidad) y cuáles son los que mejor reditúan al municipio, no económicamente, sino en cuanto a imagen, efecto multiplicador, popularidad, formación de opinión, etc.? Describir claramente los grupos.

28. ¿Con cuáles grupos comunitarios posee menor éxito o reeditúan claramente en forma negativa?

29. ¿De cuáles grupos recibe mayores reclamos y por qué?

30. ¿Qué grupos comunitarios deben mantener de su lado bajo cualquier circunstancia y por qué?

31. Para los próximos 12 meses y próximos 5 años: ¿Dónde ve potenciales de desarrollo municipal realistas, que incidan fuertemente en la comunidad?

32. ¿Posee cercanía a grupos comunitarios de que generan costos muy altos al municipio?
¿Cuáles son los principales?

33. ¿Cuáles actividades desarrolla metodológicamente para conocer los problemas y necesidades de diversos grupos comunitarios? ¿Cuáles son las principales?
34. ¿Cómo mide el efecto de sus esfuerzos en los grupos comunitarios, que realiza con esos resultados, los compara con indicadores definidos previamente?

El posicionamiento del Municipio.

34. ¿De qué manera realiza publicidad directa o indirecta de los logros del municipio?
(adjuntar ejemplos en formato PDF)

35. ¿Cómo describiría el aspecto exterior de sus oficinas de atención al público?

36. ¿Qué atmósfera debe irradiar el sector de recepción de su municipio, para generar simpatía inmediata por parte de la comunidad? ¿Qué atmósfera irradia realmente?

37. ¿Qué tan bien y confiable es la forma de comunicarse con su municipio por diversas vías?

Personalmente:

Por correo:

telefónicamente:

E-mail:

Redes sociales:

¿En qué basa sus conclusiones anteriores?

38. ¿Cómo es la imagen que posee la opinión pública de su municipio (acompañar resumen ejecutivo de estudios, si los hubiere)?

Interacción con la comunidad.

39. ¿Qué competencias profesionales deben poseer sus funcionarios que entran en contacto con la comunidad? ¿Quiénes poseen tales competencias (dar ejemplos significativos, sin nombres)?

40. ¿Considera que la mayoría de los funcionarios que poseen contacto personal u otros medios con la comunidad, son amables?

41. ¿Cómo se asegura un procedimiento de flexibilidad, que sea empático ante los deseos y necesidades de los grupos o personas de la comunidad?

42. ¿En cuáles áreas, los plazos de reacción (demora) sería deseable lograr grandes mejoras (en comparación a otros municipios de tamaño similar en cuanto a población o necesidades de gestión)?

43. ¿Qué hace en la práctica para que miembros de la comunidad perciban aprecio por el municipio como institución, la alcaldía y sus funcionarios?

44. ¿Cómo les transmite credibilidad y cercanía personal a los diversos grupos comunitarios?

45. ¿Cómo registra reclamos y cómo procede ante ellos?

46. ¿Cuáles son sus 5 mayores “cuellos de botella” en el trato con la comunidad?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

Funcionarios: Dirección y Motivación

47. ¿Cómo involucra a sus funcionarios en el concepto de buena gestión municipal?

48. ¿Cómo motiva a sus funcionarios?

49. ¿Cuáles son sus más importantes principios y métodos (estilo) de dirección?

50. ¿Cuánta responsabilidad delega a sus funcionarios, o todo está sujeto a procedimientos rígidos?

51. ¿De acuerdo con qué procedimientos pueden los funcionarios aportar ideas de mejoramiento en la gestión municipal, a los servicios, etc.?

52. ¿De qué manera son recompensados los funcionarios por un rendimiento sobresaliente?

53. ¿Cómo se controlan y evitan servicios deficientes, o incluso la corrupción?

54. ¿Cómo se acuerdan metas conjuntas entre municipio y funcionarios?

55. ¿Cómo se revisa periódicamente el cumplimiento de las metas acordadas en conjunto?