

## Usuarios

Qué usuarios tiene la entidad	Qué se entiende por usuario	Cómo se atienden las necesidades de los usuarios	Cómo se organiza la entidad para estar al servicio del usuario	Cuáles son los grupos de interés de la entidad
	Tipos de usuarios  Funciones del usuario	<p>¿Qué usuarios tiene la entidad?</p> <p>Cuantificación - Cualificación</p> <p>¿Hay otras entidades con el mismo tipo de usuario?</p> <p>¿Se tiene un método para conocer la satisfacción de los usuarios?</p> <p>¿Se atiende realmente sus necesidades?</p> <p>¿Se colabora con otras entidades para atender integralmente a los usuarios?</p> <p>¿Existen usuarios potenciales?</p>	<p>Adecuación a la misión, líneas, valores y objetivos.</p> <p>Opinión de los usuarios, cómo hacerla operativa.</p> <p>¿Existe algún sistema para detectar nuevas necesidades?</p> <p>Cómo garantizar los derechos de los usuarios.</p> <p>Cómo captar nuevos usuarios.</p> <p>Qué nuevos usuarios interesan más.</p>	<p>¿Cuáles son los grupos de interés de la entidad?</p> <p>¿Qué peso tiene cada uno de ellos en la entidad?</p>
<p style="text-align: center;"><b>Analizar</b></p> <p style="text-align: center;">             ¿La entidad dispone de una política de atención a los usuarios?              ¿Sabe si atiende realmente sus necesidades?              ¿Llega a todos aquellos usuarios a los que se desea prestar servicios?              ¿Obtiene resultados realmente útiles para los usuarios?              ¿Cuáles son los grupos de interés de la entidad? ¿Cuál el peso de cada uno?           </p> <p style="text-align: center;"><b>Adecuar</b></p> <p style="text-align: center;">             Establecer un sistema de participación y opinión de los usuarios              Identificar y captar usuarios potenciales              Identificar y equilibrar las relaciones de los grupos de interés           </p>				

## Usuarios de la entidad

Las ONL desarrollan su actividad prácticamente en todos los sectores de la vida como el ocio, la cultura, el medioambiente, los derechos civiles... particularmente, en el ámbito de los servicios sociales: empleo, trabajo, vivienda, educación, bienestar, servicios de proximidad y personales, políticas sociales de género, atención a la diversidad, reducción y aminoración de las situaciones de pobreza y exclusión social, participación social y ciudadana...

En este ámbito, las relaciones que se establecen con el usuario están condicionadas, en casi todos los casos, por la falta de consideración de algunos de ellos como derechos efectivos, y por la ausencia de mecanismos reales y formales de participación de los usuarios en los servicios que reciben.

Por ejemplo, la población sabe que tiene derecho a la escolaridad obligatoria y gratuita hasta los 16 años, a atención médica; pero, la educación de adultos, el apoyo a la integración de jóvenes en riesgo de exclusión, la atención domiciliaria a ancianos, determinado apoyo a enfermos o a la superación de adicciones... no son derechos, no son prestaciones obligatorias de los sistemas, no se pueden reclamar.

El fuerte incremento de la dualización social hace que los servicios sociales, especialmente las ONL, recojan a personas y colectivos cuyo conocimiento de sus propios derechos es escaso e insuficiente<sup>1</sup>: son pocos los que disponen de información, los que acceden a ella, y pocos los que tienen conocimientos y habilidades que les permitan utilizar la información sobre las posibilidades.

Actualmente, la necesidad de implicar al usuario en la planificación y el desarrollo de los servicios sociales es un principio generalmente aceptado en el sector, especialmente entre las ONL que cuentan como valor añadido frente a otras organizaciones, la cercanía al usuario, su participación.

Las limitaciones que encuentran los usuarios para ejercer su participación se basan, con frecuencia, en el desconocimiento del sistema (de los servicios, de las alternativas o de los procedimientos), la falta de feedback sobre su participación. Carencias que provocan pérdida de motivación y de confianza.

---

<sup>1</sup> Estudio diagnóstico de necesidades sociales en la ciudad de Zaragoza, Ayuntamiento de Zaragoza, 2001, pág. 100.

Por otra parte, las organizaciones tradicionales y las estructuras de poder establecidas son parte de los obstáculos para la participación de los usuarios: instituciones que se muestran reticentes a perder parte de su poder y compartirlo con los usuarios; con quienes, además, existen conflictos de intereses; que muestran tendencia a poner en tela de juicio su capacidad para la toma de decisiones; o que tienden a admitirlos como meros consejeros externos más que como socios integrantes y corresponsables en la toma de decisiones finales<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> S. Carr, Has service user participation made a difference to social care services? Social Care Institute for Excellence, 2004. Estudio en el que se reflexiona sobre cómo se produce, cómo se debe producir y cómo influye la participación de los usuarios en los distintos servicios sociales.

## Qué se entiende por usuario. Funciones

Existen numerosas y diversas clasificaciones y acepciones sobre los *usuarios* o *clientes*. Entendemos por usuario a las personas, organizaciones o instituciones que reciben los servicios que oferta la entidad.

En general, las ONL ofertan servicios a dos tipos de usuarios:

- Directamente a las personas, colectivos o entidades *integrados en la entidad*: entidades de autoayuda, asociaciones miembros de una federación, socios de la entidad...
- Directamente a las personas, colectivos o entidades *de fuera de la entidad*: cualquier persona que desee recibir un servicio, sin ningún otro vínculo con la entidad: jóvenes que participan en una actividad, ancianos a los que se acompaña, entidades a las que se da un curso...
- A veces, los usuarios pueden considerarse *la sociedad en general* en acciones relacionadas con la información o la concienciación.
- A otras instituciones en forma de asesoría, formación, materiales, publicaciones...

Pero, en todos los casos, no debe olvidarse, que los servicios de una entidad -bien de forma directa, bien a través de otras entidades, bien creando actitudes y comportamientos en la sociedad en general- tienen como objetivo final actuar sobre personas concretas y en circunstancias determinadas.

Por lo tanto, en todos los casos deberán analizarse y adecuarse las actuaciones de la entidad tanto al usuario directo de los servicios, como al usuario indirecto cuando la actividad repercuta en las personas a través de otras entidades u organizaciones.

Las funciones que el usuario de cara a la entidad, que esta debe reconocer y gestionar, pueden agruparse en dos, como cliente y como controlador.

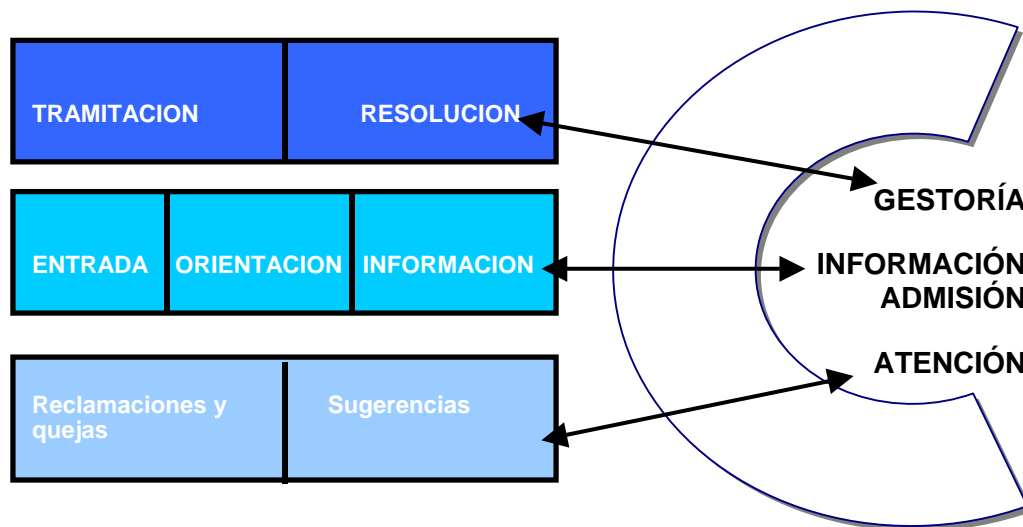
**Funciones de usuario como "cliente"** al que se deberían orientar los servicios, personalizando la atención y simplificando la burocracia, aspecto que debe entenderse como un proceso que le facilite su recorrido por la entidad una vez que haya contactado con ella para cualquier tipo de servicio.

Facilitar debe suponer dar respuesta de forma inmediata, sencilla y, a ser posible, en el momento en que se solicita, del servicio que se solicita y hacerlo de forma adecuada tanto en la forma como en el fondo.

Un buen ejemplo de esto puede ser la facilitación de la tramitación del papeleo ante la solicitud de alguna prestación o la explicación adecuada y detallada, con un lenguaje apropiado, de los pasos que se debe seguir para matricularse en una actividad.

Para poder desarrollar esta función, las entidades deben disponer en su modelo de organización, por muy sencilla que esta sea, de una **unidad de atención al usuario**. Puede ser más o menos estructurada o funcional, pero debe responsabilizarse de garantizar la atención correcta a los usuarios y de realizar las funciones de “gestoría”, frecuentemente ajenas y complicadas para las personas que requieren los servicios de la entidad.

### UNIDADES ATENCION AL USUARIO



**Funciones de usuario como "controlador".** La transferencia de poder al usuario se produce en el momento mismo en que éste dispone de información y su opinión genera prestigio a la entidad e influye realmente en su organización y funcionamiento. De esta forma el usuario actúa como impulsor de la entidad, exigiendo de ella innovaciones y la adecuación a sus necesidades y preferencias.

La aceptación y el ejercicio de estas funciones –cliente y controlador- requieren **información** tanto en el ámbito individual, como respecto a los grupos donde el usuario se integre.

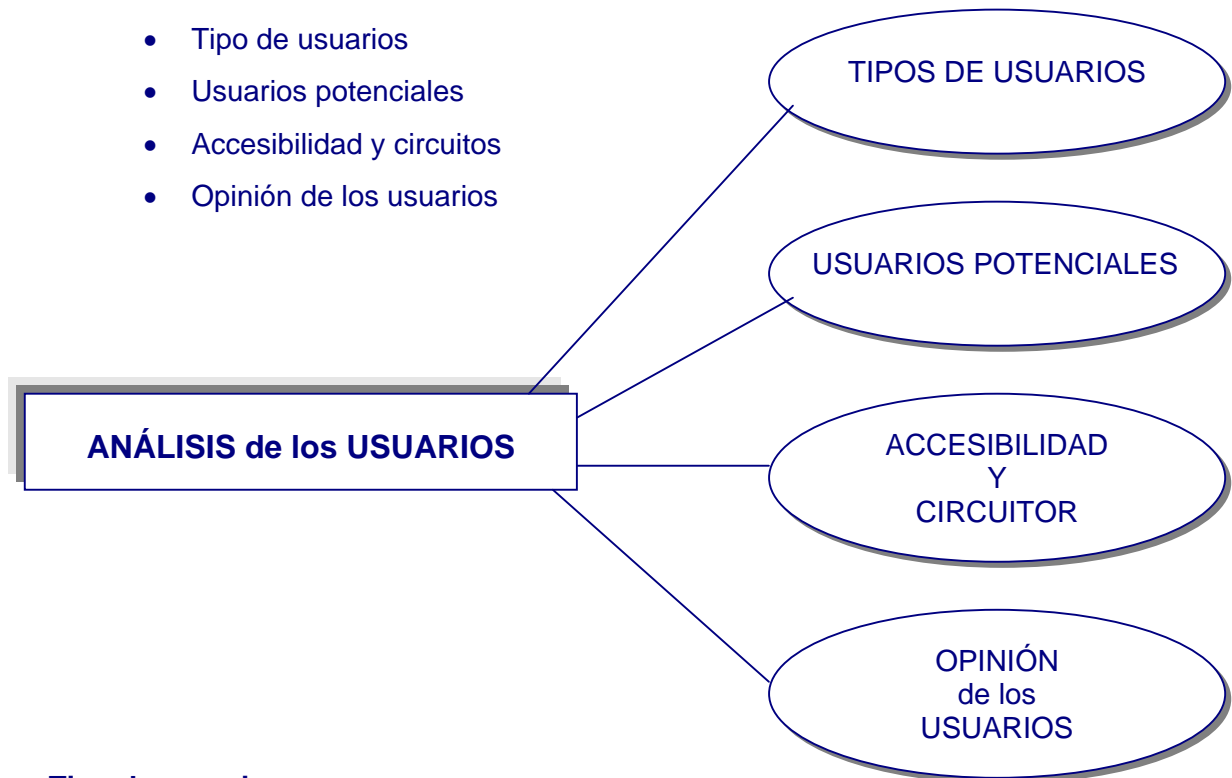
La información individualizada está relacionada con la atención o los servicios que cada usuario necesita para utilizarlos en virtud de sus preferencias y necesidades.

La información a grupos debe versar sobre el conjunto de la entidad: trasladar información sobre la misión, los valores, los proyectos, la financiación, la organización y los resultados alcanzados.

## La entidad atiende a las necesidades de los usuarios

Para valorar si la entidad atiende a las necesidades de sus usuarios es necesario trabajar cuatros aspectos:

- Tipo de usuarios
- Usuarios potenciales
- Accesibilidad y circuitos
- Opinión de los usuarios



### Tipo de usuarios

Es necesario conocer los siguientes puntos:

- Número de usuarios a los que se ha prestado servicios en los últimos años. Evolución interanual.
- Cómo se agrupan estos usuarios por sexo, edad, nivel de educación, nivel económico, territorio, etnias... Evolución interanual.
- Tiempo de permanencia en el que están recibiendo servicios. Rotación de los usuarios. Este análisis puede resultar de interés para valorar los resultados de la entidad. En virtud de la permanencia deseable según cada servicio, podría deducirse que un periodo demasiado prolongado crea una dependencia no deseable o, por el contrario, en otros casos permanencias por debajo de lo deseado puede indicar baja satisfacción del usuario o la falta de adecuación de los servicios.

### **Usuarios potenciales**

El análisis y la información que se deben de trabajar respecto a los usuarios potenciales, debe permitir despejar la duda de si existen en el área de la entidad otros usuarios para los que se ofrecen servicios y que sin embargo no acceden a los mismos.

Para ello, se obtendrá información sobre el número de usuarios (personas, organizaciones...) y características de los mismos que realmente viven en el territorio de acción fijado por la entidad.

Este análisis, junto con el realizado sobre el tipo de usuarios, permitirá responder a las siguientes preguntas:

- ¿Los usuarios que acceden a la entidad son aquellos para los que la entidad oferta teóricamente sus servicios?
- ¿Hay usuarios en el área de influencia que cumplen las características diseñadas por la entidad y que sin embargo no demandan sus servicios?

### **Accesibilidad y circuitos**

Para conocer los motivos por los que no acceden los usuarios potenciales o las dificultades que tienen en el acceso y utilización de la entidad, debe analizarse la accesibilidad a los servicios y el circuito interno que los usuarios realizan. Para ello se debe:

- Describir y analizar el acceso y los circuitos de los procesos de utilización de los servicios más frecuentes.
- Analizar cómo se llevan a cabo en la práctica de la entidad, las normas de funcionamiento básicas en el acceso (solicitudes, citaciones telefónicas, instancias, matrículas, horarios de la entidad, listas y tiempos de espera, estancia en los centros, entrega de documentaciones que se solicitan, conocimiento previo y comprensión del funcionamiento del sistema...).



- Identificar qué normas y protocolos de acceso son de mayor dificultad en el cumplimiento por parte de la población y qué consecuencias conllevan, consecuencias prácticas y de modificaciones de actitudes en el trato.
- Determinar las posibles causas de los elementos disfuncionales del acceso, identificando aquellas que vengan condicionadas por factores de índole cultural.
- Determinar las posibles causas de los elementos disfuncionales del acceso, identificando aquellas que vengan condicionadas por factores de índole socioeconómico.
- Determinar las posibles causas de los elementos disfuncionales del acceso, identificando aquellas que vengan condicionadas por factores de índole político-legal.
- Determinar las posibles causas de los elementos disfuncionales del acceso, identificando aquellas que vengan condicionadas por factores de índole tecnológico.

### **Opinión de los usuarios**

Cuando se revisa qué se entiende y se analiza respecto a la opinión de los usuarios por parte de la mayoría de las entidades e instituciones, especialmente en la Administración pública, se observa que se centran, fundamentalmente, en estudios de satisfacción de los usuarios, bien a través de encuestas de satisfacción/insatisfacción o a través de la revisión de las reclamaciones efectuadas. La conclusión de estos trabajos suele expresar una opinión más optimista que la real y, además, difícilmente tiene una traducción práctica en la adecuación o estrategias de las entidades.

La información, la opinión, que se debe obtener de los usuarios, en coherencia con la importancia que estos tienen para la entidad, debe ser útil para:

- Adecuar y modificar la gestión cotidiana de la entidad.
- Desarrollar las directrices estratégicas y evaluar sus repercusiones sobre el usuario como receptor de las innovaciones propuestas.

Para ello, la información que se obtenga debe ser fiable, relevante y complementaria con otros procesos relacionados con la atención al usuario (teléfono de atención directa, circuito y gestión de reclamaciones...).

Dicha información debe hacer referencia a:

- Accesibilidad, equidad, personalización, información, elección, y atención.
- Opinión sobre las innovaciones o cambios de la entidad.
- Opinión sobre la oferta concreta de cada uno de los servicios.

Los procedimientos que se pueden utilizar para conocer la opinión de los usuarios son similares a los enumerados para conocer la imagen que la entidad tiene en la sociedad y entre determinados colectivos, si bien los públicos objeto de consulta serán únicamente los usuarios reales y potenciales de la entidad:

- Entrevistas semiestructuradas a usuarios relevantes.
- Encuestas de opinión a usuarios que acuden a otras entidades en detrimento de la propia.
- Encuestas de opinión a usuarios potenciales.
- Grupos de discusión con usuarios.
- Análisis de la opinión de usuarios de la entidad sobre ventajas y dificultades percibidas, sobre la calidad de los servicios.
- Estudios observacionales.

## **Cómo se organiza la entidad para estar al servicio del usuario**

Para organizar la política y la gestión la entidad al servicio del usuario es necesario partir y ser coherente con los procesos estratégicos decididos: misión, líneas estratégicas, valores y objetivos. Se deben tomar decisiones al menos sobre:

- Tipología de usuarios.
- Accesibilidad y circuitos.
- Garantizar la función de cliente.
- Garantizar la función de controlador.

### **Tipología de usuarios**

La entidad deberá, siendo coherente con la misión y los objetivos, decidir sobre el tipo de usuarios a los que va a prestar los servicios (personas, entidades, instituciones...) y las características de estos (edad, nivel económico, sexo, nivel de educación...).

Esta decisión debería complementarse estableciendo el número de usuarios a los que se les va a prestar servicios en los próximos años, clasificados por sus características, y su relación o porcentaje respecto a todos los usuarios potenciales del área de influencia.

### **Accesibilidad y circuitos**

Para conseguir el número de usuarios, así como las características que se hayan decidido, deben definirse las normas de funcionamiento básicas en el acceso, la captación y los circuitos internos: puertas de entrada, solicitudes, citaciones telefónicas, instancias, matrículas, horarios de la entidad, listas y tiempos de espera, estancia en los centros, entrega de documentaciones que se solicitan, conocimiento previo y comprensión del funcionamiento del sistema...

En este sentido, es relevante decidir si se va a realizar captación activa de usuarios y cómo se va a realizar: a través de otras entidades, medios de comunicación, directamente en los grupos seleccionados...

En el diseño del acceso y de los circuitos deberán tenerse en cuenta las dificultades de accesibilidad que se hayan detectado en el análisis de situación.

### **Garantizar la función de cliente:**

La relación entidad-usuario como cliente debe asentarse en una Unidad de Atención al Usuario y concretarse en los siguientes aspectos:

- Facilitarle su recorrido por el circuito una vez que haya contactado con la entidad para cualquier tipo de servicio.
- Facilitarle, en el ámbito administrativo, los trámites burocráticos cada vez que el usuario solicita algún servicio o atención de la entidad.
- Asegurarle aquellos aspectos de confort relacionados con el acceso la intimidad y la confidencialidad.
- Gestionar los problemas que plantee con la máxima celeridad y hasta que el usuario se sienta satisfecho con la respuesta o la solución dada.
- Que conozca y relacione en todo momento la persona responsable de los servicios que se le prestan.
- Conocer de forma continuada aquellos aspectos de opinión individual que pueden mejorar la atención a sus demandas y necesidades.

La estructura y funcionamiento de una unidad de Atención al Usuario puede organizarse de formas muy diversas según el tipo y volumen de servicios de la entidad. En muchos casos no será necesaria la existencia de una unidad orgánica y con estructura propia de recursos humanos y físicos. Sin embargo, si es aconsejable identificar y disponer de todas las funciones descritas, así como realizar una gestión integrada de su actividad y resultados.

### **Garantizar la función de controlador:**

Para realizar la función de “control” por parte de los usuarios, deben asegurarse tres condiciones o requisitos:

- Que el usuario disponga de información útil
- Que este asegurada su participación real en la entidad
- Que se conozca su opinión real sobre el funcionamiento de la entidad

Respecto a la **información** se trata, por una parte, de paliar la asimetría de información del usuario tanto respecto a los profesionales como con el conjunto de la entidad. Es decir, que el usuario no tenga sólo una opinión formada sobre aquellos aspectos más cercanos, relacionados con la accesibilidad, trato, confort... sino también sobre otros aspectos fundamentales relacionados con la estrategia, los servicios, los proyectos, la calidad... que resultan más difíciles de valorar y que, por lo tanto, no fijan opinión por parte de los ciudadanos.

Para paliar, por tanto, la asimetría de información, los contenidos y gestión de la información deberá tener en cuenta:

- Que la utilidad de la información es directamente proporcional al grado de desagregación, es decir, de personalización de la información, de la población a la que va destinada.
- Que la información será más útil y creíble si es obtenida y transmitida por los propios usuarios.
- Que debe ser validada por los propios usuarios a través de sus órganos de participación.

Respecto a la **participación**, para que sea efectiva debe reunir algunos requisitos:

- Debe ser real, organizada, periódica y dependiente directamente de la dirección de la entidad.
- Deben participar los propios usuarios, los más representativos y con mayor capacidad de opinión, sin necesidad de intermediarios.
- Deben estar previamente seleccionadas las áreas de información, opinión y control.
- Las conclusiones deben incorporarse a la organización de la entidad, dando cuenta los responsables de las adecuaciones o modificaciones que se realizan en función de las mismas.

Respecto a conocer la **opinión** del usuario, se trata de potenciar herramientas de análisis de la información que permitan saber la consecución tanto de sus derechos como de la adecuación de la oferta a sus requerimientos. Con ese conocimiento se

podrá intervenir para corregir los desequilibrios si los hay y reorientar los cambios organizativos.

Para ello pueden utilizarse procedimientos como:

- Entrevistas semiestructuradas a usuarios relevantes.
- Encuestas de opinión a usuarios que acuden a otras entidades en detrimento de la propia.
- Encuestas de opinión a usuarios potenciales.
- Grupos de discusión con usuarios.
- Análisis de la opinión de usuarios de la entidad sobre ventajas y dificultades percibidas, sobre la calidad de los servicios.
- Estudios observacionales.

En algunas organizaciones e instituciones se está implantando la **Carta de Compromisos con los usuarios**, con el objetivo de hacer explícitas y transparentes los compromisos de la entidad para garantizar a todos sus usuarios las mismas posibilidades y ver satisfechas las demandas.

La Carta de Compromisos representa:

- Una definición expresa de estándares de atención que la entidad establece y cuyo cumplimiento garantiza.
- Un vínculo de la entidad con todos sus usuarios para mejorar su nivel de información y de protagonismo en los servicios.
- Una contribución al camino de la mejora de la calidad integral del servicio y de la buena práctica profesional hacia los usuarios.

## Los grupos de Interés de la entidad

Los grupos de interés son personas o grupos de personas, de dentro y fuera de la entidad, que tienen intereses y objetivos propios en la entidad o asociados a la misma. La consecución de estos objetivos o intereses propios está condicionada y condiciona los objetivos y el comportamiento de la entidad.

Estas partes interesadas influyen tanto con el apoyo que prestan para que la entidad alcance sus metas, como con la tensión que generan para que sus objetivos dominen la acción.

Analizar su presencia y peso en la entidad es importante porque las entidades cuentan con recursos limitados y debe equilibrar las tensiones que se generan sobre ellos. Por ello es importante incluir su análisis en el diagnóstico estratégico de la entidad y tenerlos en cuenta para formular la estrategia. Su análisis se ubica a caballo entre el análisis del entorno y el análisis interno de la entidad.

Pueden ser grupos de interés: los clientes-usuarios, beneficiarios, receptores..., los miembros de la entidad, personal, o voluntarios de la entidad, la junta o el patronato, representantes sindicales, donantes y proveedores de fondos, funcionariado de la administraciones, instituciones, entidades, otras ONL...

En ocasiones, una persona puede participar de más de un grupo de interés y sus intereses y comportamiento dependerá del grupo en el que se incluya para el análisis, por ejemplo, socio y contratado...

De la caracterización de los grupos de interés importa, especialmente, su importancia o peso en la entidad. Para ello, se puede tener en cuenta la presencia o no de tres aspectos relevantes<sup>3</sup>:

1. El poder real que tenga el grupo sobre la entidad para imponer sus intereses u objetivos, puede derivar de
  - su posición jerárquica en la entidad: tienen el poder formal de la entidad (la junta, el patronato...)

---

<sup>3</sup> Navas López, J.E y Guerras Martín, L.A. (2003). La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Madrid. Civitas Ediciones

- su capacidad de influencia o poder informal, que puede ser debida a aspectos como: la personalidad relevante de sus miembros, la posesión de habilidades o conocimientos básicos para la entidad o el control de factores externos clave (relaciones sociales, con la administración...)
2. La legitimidad, es decir, si los intereses del grupo se valoran, en el global de la entidad, como deseables o aceptables.
  3. La urgencia; la voluntad de influir del grupo, que está asociada a la importancia de alcanzar sus objetivos.

El grado de atención que se presta a cada grupo depende de su importancia y tanto la prioridad que se da a sus intereses como el esfuerzo en sumarlos y tenerlos en cuenta en la estrategia que se diseñe, o para mantenerlos informados, está en relación con su importancia en la entidad.

El equilibrio entre los distintos grupos es importante para el buen funcionamiento de la entidad, si bien la tensión entre distintos intereses supone una realidad que puede utilizarse en beneficio de la entidad, demasiada tensión puede ponerla en peligro.