

# Marketing de servicios para administraciones públicas con los ciudadanos.

## En red, claves y entusiastas

Toni Puig i Picart, asesor de comunicación en el Ayuntamiento de Barcelona, profesor de marketing en el Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE, consultor para el sector asociativo y administrativo, profesor y conferenciante para la innovación en universidades e instituciones de España y Latinoamérica y autor de libros como: *Comunicación Municipal Cómplice con los Ciudadanos* y *Se Acabó la Diversión: la cultura con los ciudadanos*, Paidós, 2004.

La Consejería de Gobernación, consciente del valor añadido que para una sociedad libre y moderna tienen los trabajos de investigación y divulgación de materias como la que esta obra trata, promueve un conjunto de ayudas para posibilitar la publicación de cualquier texto que se considere de interés para la comunidad, pero no comparte necesariamente las opiniones o juicios de valor que los autores plasmen en sus obras.

© Junta de Andalucía. Consejería de Gobernación. 2004

Edita: Dirección General de Administración Local.

Consejería de Gobernación. Junta de Andalucía

Dirección del Proyecto: Luis Escribano del Vando

Coordinación del Proyecto: Isabel López-Fando Amián

Secretaría: M<sup>a</sup> Ángeles Luque Montes, Lourdes Sánchez Sánchez

Diseño y maquetación: Ade. Consultores en Comunicación, S.L.L.

Diseño de cubierta: Ade. Consultores en Comunicación, S.L.L.

Impresión: Coria Gráfica, S.L.

Depósito legal: SE

El único error  
es no servir.  
Zenon en *Opus Nigrum*  
Marguerite Yourcenar

*Para Bruno,  
que estudia marketing*

<b>0. Aquí está todo lo que he aprendido y practicado en marketing de servicios públicos</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Marketing, la manera propia de entender cómo producir servicios públicos</b> .....	<b>2</b>
1.1. Una definición para los que usan los conceptos como herramientas .....	2
1.1.1. El proceso de producción .....	2
1.1.2. Identifica deseos, necesidades y problemas .....	2
1.1.3. El marketing de servicios también anticipa .....	2
1.1.4. Satisfacer, ésta es la cuestión: respuestas presonalizadas .....	2
1.1.5. Expectativa, que es más .....	2
1.1.6. Con rentabilidad para tres .....	2
1.1.7. Una relación cómplice .....	2
1.2. El marketing como máquina intercomunicada para la producción de servicios .....	2
1.2.1. El equipo de producción del servicio .....	2
1.2.2. La idea útil del servicio .....	2
1.2.3. La competencia del servicio .....	2
1.2.4. El público del servicio .....	2
1.2.5. El diseño del servicio .....	2
1.2.6. La servucción del servicio .....	2
1.2.7. La proximidad del servicio .....	2
1.2.8. La comunicación de un servicio .....	2
1.2.9. El servicio en acción .....	2
1.2.10. La postucción del servicio .....	2
1.3. Un modelo para la marca, la planificación, el catálogo y la producción de los servicios .....	2
1.3.1. Posicionamiento organizativo .....	2
1.3.2. Posicionamiento de visión .....	2
1.3.3. Posicionamiento de valor de marca .....	2
1.3.4. Posicionamiento de planificación .....	2
1.3.5. Posicionamiento de programación .....	2
1.3.6. Posicionamiento de catálogo .....	2

1.3.7. Posicionamiento de producción .....	2
1.3.8. Posicionamiento de innovación y calidad para superar las expectativas .....	2
1.3.9. Posicionamiento de visualización .....	2
1.4. La revolución que exige el marketing de servicios .....	2
1.5. Gestión para reinventar los servicios públicos .....	2
1.6. Más allá de la administración del bienestar: la administración pública de gestión relacional .....	2
1.7. Los duros trabajos de Hércules en servicios públicos: contra la burocracia y por una cultura organizativa con las necesidades de los ciudadanos .....	2
1.7.1. La administración prehistórica: una organización fósil al servicio de la organización .....	2
1.7.2. La administración de la historia antigua: una organización al servicio de los políticos .....	2
1.7.3. La administración de la historia moderna: una organización al servicio de los ciudadanos .....	2
1.7.4. La administración de la historia contemporánea: una organización de servicios con los ciudadanos .....	2
1.8. Marketing interno, una óptima opción organizativa para los servicios con los ciudadanos .....	2
1.9. Tenemos un espléndido catálogo de servicios .....	2
1.9.1. El valor de marca, eje del catálogo .....	2
1.9.2. La estructura del catálogo .....	2
1.9.3. La edición del catálogo .....	2

**2. Una idea útil para un público objetivo: éste es el servicio .....** **2**

2.1. Primero hay que tomar posición .....	2
2.2. Algunas ideas útiles para servicios .....	2
2.2.1. Servicios sociales: ideas útiles .....	2
2.2.2. Servicios culturales: ideas útiles .....	2
2.3. Los otros servicios también en el propio servicio .....	2
2.4. Del servicio para todos al servicio para un público objetivo .....	2
2.4.1. Los falsos públicos de los servicios .....	2



2.4.2. Del público potencial de un servicio al público segmentado .....	2
2.4.3. De la segmentación al público objetivo de un servicio .....	2
2.5. Idea útil, público potencial, segmentación y público objetivo: algunos ejemplos .....	2
<b>3. El diseño y la servucción del servicio .....</b>	<b>2</b>
3.1. El servicio se fabrica en el diálogo entre ciudadano y trabajador en el servicio .....	2
3.2. El diseño del paquete de un servicio .....	2
3.3. Los buenos servicios son generativos .....	2
3.4. Caja de sugerencias .....	2
3.5. La servucción del servicio .....	2
3.5.1. Soporte informático .....	2
3.5.2. El soporte narrativo .....	2
3.5.3. El soporte equipamiento .....	2
3.5.4. El soporte personal .....	2
3.5.5. El soporte coproducción con el usuario .....	2
3.5.6. El soporte económico .....	2
3.5.7. El soporte precio .....	2
3.5.8. El soporte descentralización .....	2
3.5.9. El soporte relacional .....	2
3.5.10. El soporte calidad .....	2
3.5.11. El soporte técnico .....	2
3.5.12. El soporte entusiasmo/innovación .....	2
3.5.13. El soporte organizativo .....	2
3.5.14. El difunto marketing mix .....	2
<b>4. La comunicación en marketing convence .....</b>	<b>2</b>
4.1. ¿Cuándo un ciudadano opta por usar un servicio? .....	2
4.2. Un servicio siempre exige que el ciudadano le declare que lo quiere .....	2
4.3. La comunicación de un servicio expresa utilidades .....	2
4.3.1. Utilidades funcionales .....	2

4.3.2. Utilidades simbólicas .....	2
4.3.3. Utilidades vivenciales .....	2
4.3.4. Comunicar utilidad .....	2
4.4. La definición del mensaje comunicativo del servicio .....	2
4.5. La imagen de marca o corporativa de los servicios públicos .....	2
4.6. Mi abecedario secreto de diseño para la comunicación .....	2
4.7. La difusión de la comunicación de un servicio .....	2
4.8. Apostamos por las relaciones públicas .....	2
<b>5. El servicio en acción o el momento de la verdad .....</b>	<b>2</b>
5.1. La comunicación entre usuario y personal del servicio .....	2
5.2. La valoración ciudadana de la calidad del servicio .....	2
5.3. Sobre calidad total en servicios y el entusiasmo .....	2
5.4. La calidad de la satisfacción y el entusiasmo se mide .....	2
5.5. La viabilización del servicio en la calidad de vida de la ciudad .....	2
5.6. La fidelización en servicios públicos .....	2
5.7. La reingeniería en servicios públicos .....	2
<b>6. Manual práctico: cuestionario para montar en equipo espléndidos servicios públicos .....</b>	<b>2</b>
6.1. El equipo político como líder en servicios públicos .....	2
6.2. El equipo directivo como gestor de servicios .....	2
6.3. Los equipos de trabajadores en servicios, la pieza clave .....	2
<b>7. La visión de gestión relacional para los servicios públicos .....</b>	<b>2</b>
7.1. La opinión de los ciudadanos y sus organizaciones .....	2
7.2. Aprendamos de otras administraciones .....	2
7.3. La valoración de los ciudadanos en el nuevo siglo y sus perspectivas en lo público .....	2
7.4. Las otras administraciones están, también, cambiando y apostando por la red .....	2
7.5. Las asociaciones de los ciudadanos como organizaciones cooperantes .....	2
7.6. Las empresas éticas de la ciudad .....	2
7.7. Otros puntos de vista a tener en cuenta .....	2



<b>8. La misión/marca de valor en servicios, la pieza clave en la organización .....</b>	<b>2</b>
8.1. Repensar la misión/valor de marca pública .....	2
8.2. Fijar la misión/valor de marca, ésta es la tarea más importante del equipo de gobierno público .....	2
8.3. Cambiar la misión siempre provoca cambios organizativos .....	2
<b>9. La planificación pública de los servicios .....</b>	<b>2</b>
9.1. Planificar desde una organización relacional comporta abrirse a otras organizaciones de la ciudad .....	2
9.2. Planificar comporta, en primera opción, anotar las oportunidades y las dificultades donde se estará presente desde la misión/valor de marca .....	2
9.3. Los puntos fuertes y débiles como organización en servicios .....	2
9.4. Priorizar comporta decir sí a aquello que la administración abordará y aprender a decir no a lo que no se puede o no se quiere abordar .....	2
<b>10. La programación permite alcanzar aquello que se quiere hacer para la ciudad espléndida .....</b>	<b>2</b>
10.1. Los recursos personales, siempre y en primer lugar .....	2
10.2. Los recursos de coproducción o la cogestión de los servicios públicos con otras organizaciones y con los propios ciudadanos .....	2
10.3. Los recursos económicos se sitúan siempre después de las necesidades ciudadanas, de las ideas para abordarlas y de los equipos de servicios .....	2
10.4. Los recursos legislativos como marco de referencia para los servicios .....	2
10.5. Los recursos infraestructurales para la calidad de los servicios .....	2
10.6. Los recursos descentralizados .....	2
10.7. El recurso tiempo .....	2
<b>11. El catálogo de servicios públicos es la administración en acción .....</b>	<b>2</b>
11.1. Servicios para los ciudadanos: necesidad=respuesta .....	2
11.2. El catálogo como vínculo de comunicación con los ciudadanos .....	2

<b>12. La producción servicio a servicio .....</b>	<b>2</b>
12.1. Un servicio es una idea útil .....	2
12.2. El público objetivo de un servicio siempre lo conforman ciudadanos conocidos .....	2
12.3. La estructura del servicio es siempre un conjunto de servicios ....	2
12.4. Soportes para la producción del paquete de servicio .....	2
12.5. La comunicación del servicio convence al público objetivo sobre la necesidad de su uso .....	2
12.6. El momento de la verdad: equipo de servicio y ciudadanos del público se encuentran y se relacionan en el uso de cada servicio .....	2
12.7. Reingeniería para la calidad en el servicio .....	2
<b>13. La visibilidad o punto de vista de los ciudadanos: los resultados en servicios públicos .....</b>	<b>2</b>
13.1. Cambios en el estilo de vida de los ciudadanos .....	2
13.2. Confianza en la administración pública: la fidelización .....	2
<b>14. Reingeniería del proceso: una administración siempre en reinvención .....</b>	<b>2</b>
14.1. Constatación de cambios .....	2
14.2. Los cambios deben materializarse .....	2
<b>15. Los servicios públicos construyen la ciudad de alta civilidad: cien ideas para potenciar su calidad espléndida .....</b>	<b>2</b>
<b>16. Un capítulo para los que leen poco, lo quieren todo y empiezan los libros por el final .....</b>	<b>2</b>
16.1. Marketing para paganos, esa gente no iniciada .....	2
16.2. De cómo me enamoré de una pasión llamada marketing .....	2
16.3. De cómo le tomé gusto a la palabra éxito .....	2
16.4. De cómo descubrí que todo depende de una buena dirección ejecutiva .....	2
16.5. De cómo comprendo que todo no es para todos .....	2
16.6. De cómo me gustó saber que siempre debo crear utilidad .....	2
16.7. De cómo el marketing reforzó mis ganas locas de comunicación .....	2



16.8. De cómo me gusta la calidad constante .....	2
16.9. De cómo sé que estoy empezando algo que va para largo .....	2
<b>17. Palabras claves para la gestion de los servicios públicos desde el marketing .....</b>	<b>2</b>
<b>18. Bibliografía básica .....</b>	<b>2</b>
<b>19. Punto final monástico .....</b>	<b>2</b>





# capítulo 0

Aquí está todo lo que he aprendido y practicado en marketing de servicios públicos

## Aquí está todo lo que he aprendido y practicado en marketing de servicios públicos

Lo confieso: amo lo público. Me encanta trabajar en la administración pública. Llevo en ella veinticinco años. Que ya son años. He recibido ofertas tentadoras de empresas fuertes. No me han seducido: continuo, encantado, trabajando en la administración. En su línea de servicios, que siempre me ha parecido lo más apremiante. Lo mejor. Porque es aquí donde estás cotidianamente con los ciudadanos. Con la ciudad. Real. Compleja. Estimulante. Tengo, que la hay, alma pública.

Soy funcionario. Y no milito en partido alguno. Estoy en la administración como profesional. Pero me resisto a trabajar con sus sistemas vetustos. Me siento cercano a los estilos de trabajar de las empresas innovadoras. Me alimento, a menudo, de sus gurús: Peter Drucker, el clásico, y Tom Peters, el dinamitero, en especial. Y tengo los pies metidos en el sector asociativo: he estimulado, con elementos varios, su reinención. Y como profesor de marketing público en una excelente escuela de negocios, mantengo un contacto animado con el sector empresarial más innovador. Soy, pues, un hombre de cruce. Curioso. Abierto. Y lanzado: me van los retos. A veces, me defino como un hombre, como un profesional público, con el corazón partido a cuatro: los ciudadanos, las administraciones, las asociaciones y las empresas. Un corazón a cuatro es un lío. Que me gusta. Me va. Como espero que os vaya este libro escrito desde este corazón. Palpitando. Desde lo público. Y con los ciudadanos.

Aquí presento largos años en lo público. Mi experiencia de trabajo desde el marketing, esa palabrota para casi todos –hasta recientemente– indigna, imposible de trabajar con ella en la sacrosanta e intocable administración pública. No les hice caso. Como bastantes. Y aquí está el marketing de servicios *desde dentro* de la propia administración pública. Esto es todavía nuevo en nuestro país. Y no frecuente en Europa y Latinoamérica. Presento, pues, reflexión: ideas. Y práctica: método. Ideas y método públicos: *cómo trabajar en la administración desde fuera*. Desde lo público: desde los ciudadanos. Desde la ciudad. Desde la gente. Éste –lo contaré– es un trabajo que invierte la pirámide burocrática de la administración. Y, ¡oh!, la transforma en una red de relaciones cómplices con los ciudadanos. Con sus necesidades. Presentándoles respuestas: servicios. Hechos. Para mejorar y sostener su calidad de vida. Cogestionados con otras organizaciones y los mismos ciudadanos. Cuesta. Mucho. A veces, casi, me desespero. Y me han dado algún palo: los ciudadanos plurales, en directo, asustan a políticos, gestores y equipos. A mí me encantan. Se quieren en la opinión: no en la codecisión.

El libro apunta aquí. Hace más posible una administración relacional. Es, en definitiva, un libro de marketing de servicios para la administración pública

Me resisto a trabajar con sistemas vetustos.

Por una administración relacional, femenina.

## Aquí está todo lo que he aprendido y practicado en marketing de servicios públicos

que los ciudadanos desean. Por la que muchos profesionales públicos trabajamos. Y los políticos dicen que quieren. Un libro sobre cómo, desde el marketing, *cogestionar* todos los servicios públicos. Y la propia administración como organización.

Una administración que, en la primera década de siglo XXI, se la juega: o se reinventa o los ciudadanos la olvidarán. Por inservible: por no facilitarles una vida mejor. Del libro –espero– se desprende, nítidamente, por dónde pasa, hoy, la reinención de la administración pública: por los ciudadanos.

Aquí está todo lo que pienso y sé sobre el marketing de servicios como método para producir los servicios en la administración pública. En un país sin demasiada experiencia sobre el método del marketing como estrategia para la producción de servicios públicos, abre perspectivas, presenta experiencia, confirma que el marketing de servicios ya forma parte de la mejor administración. Disponemos de poca bibliografía sobre el tema, los estudios y las buenas prácticas realizadas son escasos, los cursos de formación sobre el tema son pocos... Y la administración pública, para la producción de los servicios, sigue con algo tan arcaico como el procedimiento administrativo, el expediente o la buena voluntad, instrumentos tan absurdos e inútiles que sonarían a chiste si no se supiera que son un dique de acero que impide que las administraciones públicas, en sus servicios al ciudadano, funcionen desde el marketing avanzado: la satisfacción de necesidades reales de los ciudadanos concretos y plurales, la calidad de los servicios con cero defectos, la eficacia, la economía justa, los resultados claros en la ciudadanía y la ciudad, la productividad y la competitividad, el entusiasmo en los equipos de producción, la óptima valoración por la ciudadanía que otorga a *la marca administración pública* primacía entre las marcas que ofrecen servicios para la calidad de vida...

El marketing, como sistema de producción de los servicios de la administración pública, es una guerrilla de ácido directo contra cualquiera de las neoburocracias que propongan montar unos servicios públicos que no partan de las necesidades de los ciudadanos y no deben crear, avanzar, proponer, lograr, retos de más calidad de vida, superando las expectativas de los ciudadanos. Porque estamos por la ciudad espléndida, por la ciudad posible, otra, ciudad con todos los ciudadanos, espacio para la vida óptima.

Lo que aquí planteo creo que facilita ideas y esboza preguntas y respuestas. Que ya es mucho, en nuestras administraciones todavía empantanadas en largos Procesos de Modernización sin resultados claros: más flexibilidad

Marketing es ácido contra neoburocracias.



## Aquí está todo lo que he aprendido y practicado en marketing de servicios públicos

organizativa, cogestión de servicios con la ciudadanía, valoración de lo público como clave en la vida democrática de la ciudad o trabajadores motivados y emprendedores.

Todo lo que cuento lo he aprendido en mi trabajo cotidiano en el Ayuntamiento de Barcelona, una macroorganización en la que, si uno busca, no se duerme y entra cada día con renovada iniciativa en la casa, encuentra estilos de trabajo que abarcan desde la burocracia en estado puro y paralizante, hasta el del marketing como sistema para la producción de los servicios.

Siempre, desde los años inaugurales de la democracia, he encontrado en esta casa libertades para conseguir aquello que un servicio se proponía alcanzar. He tanteado, pues, con diferentes equipos y métodos diversos. Hoy sé que todos ellos eran casi marketing. Porque, más que las interioridades y la autocomplacencia en la propia organización, siempre me han preocupado las necesidades de los ciudadanos: la búsqueda de las oportunidades para el servicio en el público de los jóvenes, en el de las asociaciones, en el que le apetece cultura para el sentido de su cotidianidad, en el de la gente mayor, en el de los ciudadanos desencantados, en el que cifra su vida en sólo consumo o en el de los abandonados en las cunetas de la ciudad.

En estas libertades, trabajadas con creatividad y unas irrefrenables ganas de no detenerme o instalarme jamás, descubrí y he practicado el marketing. Desde él y con él, he trabajado de otra manera: tengo la iniciativa, la ciudadanía, la gestión y la excelencia en los servicios como divisa de trabajo. Muchos trabajadores están en el asunto. Y hay resultados.

El marketing como método concreto y estructurado –como estrategia, entonces– para la producción de estos servicios, lo descubrí en ESADE a partir de las clases imborrables del profesor Josep Chias, descubridor de mundos. El me incorporó, como profesor colaborador de marketing de servicios, en su Instituto de Dirección y Gestión Pública. Sigo aquí. Como profe de marketing público. Intentando, en toda clase, facilitar más que información sobre cómo usar el marketing en la administración, enamoramiento: *nada puedo hacer excelentemente sin él. Sin sus pistas de racionalidad y creatividad. Sin su método que parte de las necesidades de la ciudadanía.*

Desde estas clases y las facilitadas a directivos asociativos, técnicos públicos y profesionales de la ciudad y todo el plural país, en Latinoamérica, he podido repensar lo que intento practicar y lo que he aprendido en la experiencia práctica del día a día en servicios. Más. El texto recoge experiencias y

Texto apasionado para amantes de lo público.

sugerencias de otros, de equipos de trabajo en sesiones de asesoramiento y consultaría... Todo me ha sido útil para poder estructurar la arquitectura de este libro, donde he dejado que la letra escrita vuele como la palabra oral en su comunicación directa, casi tangible.

Esbozado en el monasterio de Poblet, he luchado en la textualidad de cada una de sus páginas para alejar de ellas todo academicismo. Y las he abierto todas a la sinceridad, desde el optimismo en el surco de cada trazo.

Lo he escrito y reescrito –por qué no confesarlo sin más– desde la pasión. No es, pues, un texto que parta de verdades y seguridades, sino de sugerencias y cambios. Cosas, todas, que se echan a faltar en el trabajo anónimo de los servicios en las administraciones públicas.

Un texto, pues, práctico. Directo. Cuajado de ideas. Con propuestas de método. Un texto para usar cada mañana en la administración pública local, autonómica o estatal.

Un texto desde dentro de la administración para usar en todas las administraciones que optan por servicios públicos: desde y con los ciudadanos.

Dos notas finales. Primera: el marketing de servicios para uso de las diferentes administraciones públicas lo concretizo en servicios a grupos plurales de ciudadanos. La mayoría de éstos, hoy, viven en ciudades. Y cada día serán más. Léase, pues, *la ciudad de los ciudadanos* que repetidamente aparece en el texto como sinónimo de país, pueblo, villa o comarca. Sólo, excepcionalmente, explicitaré *la ciudad y el país*.

Segunda: la mayoría de los ejemplos son de servicios sociales y culturales. He preferido reflejar mi experiencia personal, directa. En el Ayuntamiento de Barcelona, mi vida profesional desde 1979 gira entorno a estos servicios. En el 1999 cambió: mi trabajo actual está en la comunicación. Mi otra gran pasión. Y marketing, también.

Espero que el libro sea tremendamente útil a los departamentos y áreas de todas las administraciones grandes, medianas o pequeñas. Y sirva para repensar y reinventar todos sus servicios públicos, como organización. Todos. Sin excepción. Los de seguridad, movilidad y limpieza, también. Y los de hacienda.





# capítulo 1

Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

Todavía para demasiada gente, marketing suena a mercado salvaje, a spot publicitario con gancho y poca calidad en su oferta, a métodos acrobáticos de venta... O a cosa sólo de empresas.

En la administración pública es así. Algunos han sabido de él a través de un curso y lo usan como una expresión misteriosa cuando proponen otras maneras de trabajar en servicios. Incluso hay quien habla de ello habiendo leído, sólo, las portadas de algunos libros o los folletos de un curso por entregas en el quiosco.

Un reducido pero creciente grupo de trabajadores intenta practicarlo en la producción de los servicios de la administración pública donde, a pesar de los discursos de cambio y modernización, la burocracia administrativa sigue acampando con todo su esperpéntico esplendor, como sistema eterno desde Keops, para la gestión de lo público.

Escuchemos a la ciudadanía atentamente.

¿Qué hacen estos trabajadores públicos? Algo de sentido común: conectan las necesidades reales de unos ciudadanos concretos con unos servicios que la administración les ofrece para satisfacerlas: para que se transformen en oportunidades de vida en la ciudad.

Son los profesionales del intercambio, de la comunicación, de la relación entre ciudadano y administración. Y tienen un orden de prioridades: primero las necesidades de los ciudadanos.

Es una gente, ésta, que mira a la ciudad, que escucha a la ciudadanía y sus organizaciones, que está en diálogo constante con ellas. Y continuamente, con su creatividad aplicada, soluciona todos los problemas para que un servicio responda, personalmente, a los deseos, necesidades y problemas de cada ciudadano que acude a un servicio público.

Buscan –y hacen posible– que, en el intercambio único e irreplicable, en cada relación personalizada que es cada prestación de servicio, el ciudadano encuentre lo que busca y la administración le ofrece. Y apuestan por un plus: quieren superar sus expectativas. Porque en lo público los servicios no son de segunda división: son de primera y están entre los mejores de la ciudad. Son referencia imprescindible.

¿No estamos hablando, hasta la saciedad teórica en estos últimos años, que apostamos por una administración al servicio del ciudadano? El marketing de servicios, como sistema de producirlos, transforma esta voluntad en algo concreto, en método para el servicio óptimo. Y pone un punto y aparte definitivo a toda una penosa concepción feudal de administración pública –y sus servicios– que concibe y trata al ciudadano no como persona de la ciudad, sino como administrado.

# 1

## 1.1. Una definición para los que usan los conceptos como herramientas

Apuesto por una administración con unos servicios producidos y prestados por funcionarios comunicativos, profesionales, cuya tarea se centra en hacer funcionar día a día, usuario a usuario, unos servicios en los que el ciudadano halla lo que buscaba y la administración ofrece lo que está segura que el ciudadano necesita para su calidad de vida.

Por lo tanto, no me interesa el marketing únicamente como estudio e investigación de públicos o como instrumento de comunicación... Me interesa el marketing de servicios como un sistema de gestión, producción, comunicación y prestación de los servicios públicos que garantiza, usuario a usuario, la calidad cotidiana de un servicio.

En las trasnochadas y ridículas oposiciones para acceder al trabajo público, uno se harta de aprender definiciones esotéricas y mil cuestiones estúpidas que las leyes mantienen en pie para conservar a la administración pública como museo de antigüedades egipcias y napoleónicas. No abundan en sus temas la producción de los servicios, más allá de proponer métodos asépticos, impersonales y sin sentido práctico para mejorar rendimientos y obtener resultados en la ciudad desde servicios que aborden necesidades.

Estoy contra las antigüedades en la gestión de los servicios públicos. Me produce escozor todo lo que huele a indecisión, asepsia y conservadurismo. El marketing de servicios, como método de producción de servicios, va contra toda esta concepción arcaica de los servicios.

Quiero esbozar qué es el marketing de servicios a partir de una primera definición clásica. Desde ella, de neófito y marketinero *avant la lettre*, me transformé en un apasionado constructor de los servicios públicos basados en el marketing.

Conservo nítido aquel desafío.

Marketing de servicios es un *proceso de producción de servicios* –un método o sistema, en definitiva– *que identifica y anticipa deseos, necesidades y problemas de los ciudadanos para satisfacerlos de una forma rentable para el ciudadano usuario, el trabajador del servicio y la administración pública que los ofrece.*

Más tarde, a esta definición clásica he añadido un final acorde con las últimas tendencias en marketing: *en esta satisfacción se establece entre ciudadano y administración una relación cómplice porque el servicio público supera las expectativas del ciudadano.* Casi nada. Esto es la revolución en

Marketing es gestión para servicios espléndidos.



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

cien por cien de las administraciones. Estoy seguro. Debemos estar aquí. Rápidamente. Ya. A por ello. Con furor.

### 1.1.1. El proceso de producción

Pongo el acento en el término *proceso* porque en la producción de servicios a partir del marketing nunca hay un final. El servicio, incluso cuando está en acción, siempre puede mejorarse. Siempre está en la tensión del aumento de calidad para lograr el entusiasmo.

Y también subrayo *producción* por una cuestión clave. Clave, en el sentido de fundamental.

¿Por qué me parece tan importante esto de la producción? Pues por algo increíble: la administración pública no dispone de ningún proceso de producción de los servicios. No sabe lo que es: ni como real y actualmente se montan.

Los trabajadores en equipos de servicios, en estos últimos años, hemos ensayado diferentes métodos –mejor pseudométodos– para producir los servicios.

- ◆ El pseudométodo *BLK* o *Beato Luter King*. Fue el primero y funcionó bajo la divisa del cuantos más servicios para el mayor número de ciudadanos posibles, mejor. Es el método de la buena voluntad en servicios, de las ganas de servicios para todos.

Pero se queda en esto: en la voluntad, el deseo, las ganas..., y unos servicios, a menudo, disminuidos, montados o producidos con mucho interés, pero con pocos resultados y mucho gasto.

- ◆ El pseudométodo *FK* o *Frankenstein*. Fue el siguiente en la lista de ensayos en maneras de producir los servicios.

Ante los resultados escasos o, francamente, deficitarios del BLK, se opta por un conglomerado de técnicas varias: un poco de sociología, antropología, economía, trabajo en equipo, eficacia y eficiencia, diseño gráfico, comunicación... Se agita, como en los cócteles. Y sale casi un método. Pero no lo es.

Los servicios que se producen desde él son algo mejores, pero los trabajadores continúan huérfanos de método.

- ◆ El pseudométodo *EST* o *la Empresa Lo Soluciona Todo*. Pareció que era el definitivo.

No más pseudométodos, por favor.

# 1

El razonamiento era correcto: en un momento en que la administración pública se enamoró de la empresa, en los noventa, se intentaron aplicar métodos empresariales a los servicios públicos.

No funcionó. Se aplicaron métodos de productividad y competitividad con cierto éxito. Es verdad. Pero no se adaptó el método de la producción de las empresas de servicios. Y cuando se hizo, se copió mal.

Hoy sabemos que el sector administrativo funciona de otra manera que el empresarial. Hay cosas comunes. Pero hay diferencias significativas. Una clave: en el mercado, el cliente usa el servicio y si le satisface, paga. En lo público, el ciudadano –odio nominarlo cliente y me molesta incluso denominarlo usuario– usa el servicio que, normalmente, no paga o paga en parte. Porque está satisfecho, encantado con el servicio público, el ciudadano/usuario paga impuestos para tener servicios. Que, a veces, no usa. O paga para que otros usen. El ciudadano, finalmente, que usa servicios y paga impuestos, vota al equipo de gobierno que los facilita. O lo rebota: lo hecha. Nada de todo este proceso, clave en la administración pública, se da en la empresa.

De la empresa, la administración pública puede aprender. Jamás copiar. Como ha subrayado Peter Drucker, también la empresa ha aprendido de las administraciones públicas y de las asociaciones. Todas somos organizaciones. Todas estamos con los ciudadanos. Para todas, el fuera, los ciudadanos, son lo más importante de la organización. Sin ellos ni existiríamos.

◆ Finalmente, en el ensayo de pruebas y errores, llegamos al *Método de Producción de Servicios Públicos desde el Marketing de Servicios*.

Es el que aquí presento.

Final y felizmente la administración pública dispone de *un método* para producir sus servicios.

El método pone el acento en la producción. Y en la concepción. En el cómo y en el qué. Y para y con quiénes.

¿Qué significa producción? ¿Qué supone?

La producción de servicios supone la decidida voluntad de optar por resultados ciudadanos de calidad evaluables, por equipos de alto rendimiento y con buen clima, por estrategias, por directivos, por resolver problemas y no crearlos o acomodarse en ellos con un lamento eterno y estéril, por comunicar, por trabajar con recursos escasos, por subrayar la línea de servicios de la administración como el espacio más significativo de la organiza-

Producción es sinónimo de resultados ciudadanos.



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

ción, por descentralizar recursos... Por, en definitiva, *facilitar respuestas de servicios públicos a necesidades ciudadanas priorizadas, con satisfacción, calidad y complicidad relacional*. Siempre. Sin excusa alguna.

Esto es producción. Y el marketing lo facilita desde una óptica muy especial, además: *desde el mismo pensar y montar el servicio*. Desde su fabricación o construcción artesanal a través de un equipo de servicio.

Del marketing de servicios siempre me ha interesado esta laboriosidad casi artesanal. Me gusta que parta de un modo determinado de trabajar muy sencillo, aparentemente. Y terriblemente eficaz. Me gusta que ordene los pasos a dar: es un método abierto.

El marketing de servicios, en definitiva, es *el método*, el sistema público desde el que producir/construir todos y cada uno de los servicios de cualquier administración pública. Todos. Ésta es la cuestión, la buenanueva en las administraciones todavía en la absurdidad: del procedimiento administrativo que es ley inútil para la producción de servicios. O el ordeno y mando para ya.

### 1.1.2. Identifica deseos, necesidades y problemas

El proceso de producción del marketing arranca de algo muy concreto. Obvio en los servicios públicos. Y a menudo olvidado o distorsionado por neblinas políticas y técnicas varias: *los deseos, las necesidades y los problemas plurales de los ciudadanos de una ciudad concreta y de un país en un tiempo concreto*. Y cambiantes.

¿Cuáles son estas neblinas? ¿Cómo acostumbran los trabajadores públicos producir los servicios? Empecemos por aquí.

Uno de los gurús del *management* inicia sus clases y asesorías dibujando un frágil rectángulo en la pizarra. Y pregunta, después, a quienes están trabajando con él: *¿Señores, ustedes, en el centro del marco, qué meten? Porque, saben, aquí empieza todo. No fallen*.

Bien. En el centro del rectángulo de la producción de los servicios públicos, muchos sitúan un orgulloso **yo también**.

Son, éstos, **la gran tribu selecta de los imitadores**, de los japoneses, que copian servicios para su administración. Si pueden ser extranjeros, mejor. Los trasladan. Empiezan a funcionar. E inmediatamente languidecen y mueren. No funcionan.

Jamás imitadores, fantásticos, tenderos o café para todos.

# 1

Éstos abundan más de lo que a simple vista parece. Son todos los que, de repente, han potenciado la floración forzada de centros mastodónticos de información en pequeñas ciudades, grandes teatros absolutamente inllenables, diseñadas salas de exposición que permanecen meses cerradas o modelos compactados –qué palabra más atroz– de servicios para la población en general. U optan por la urbanización de la ciudad desde modas internacionales, servicios en internet glorificados para unos ciudadanos que lo usan poco... Lo importante es estar a la última. Quieren estar en lo más.

Una ruina. Copiar algo no es malo si se sabe transplantar, si se sabe adecuar a los deseos, necesidades y problemas de los ciudadanos y a los objetivos y recursos de una administración. Más: es interesante. Copiar, a lo bruto es sinónimo de catástrofe.

Hay quien crea y produce los servicios desde el modelo **alucina, vecina**. Éstos confunden la fantasía con un servicio, y se lo pasan en grande en el delirio de la invención. Después, cuando los ciudadanos no acuden al servicio, acostumbran a vociferar que los ciudadanos no están preparados, no les entienden, pasan... Los ciudadanos se enfadan: *que he hecho yo para merecer esto*.

Los servicios, **en la tribu de los fantásticos**, se conciben en el rapto de la intuición. Casi creen en las musas que susurran lo que debe hacerse, especialmente en tiempo de vacaciones, en cenas de amigos en reuniones interminables o en despachos que ningún ciudadano pisa desde épocas inmemoriales. O los dicta el partido, siempre infalible.

Sus servicios siempre son demasiado bonitos: para el museo imaginario de servicios únicos. Son servicios que tendrían que estar colgados –simplemente escritos y con una foto del trabajador/artista– en una sala de exposiciones de servicios maravillosos, pero inservibles para satisfacer necesidades reales de los ciudadanos, siempre más vulgares.

Está también **la tribu de los tenderos**. Son los que crean y producen servicios a partir del presupuesto. A saber: *dime qué presupuesto tengo y te diré qué servicio a metros podemos producir y ofrecer*.

Éstos son trabajadores con mente de PO –con mente de presupuesto ordinario o mente directamente *ordinaria*– a cuya tribu se han unido últimamente ciertos economistas y paralelos a quienes sólo interesa saber cuánto cuesta un servicio y cómo puede producirse con menos costes. Tan menos coste que se llega a casi ningún servicio: a la miserabilización en servicios.



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

Simplemente los cierran. A éstos uno ha de clarificarles: productividad, toda. Servicios, los que se necesiten para satisfacer las necesidades priorizadas por la administración. Más: servicios, los que necesiten los ciudadanos para su vida de calidad. Ni uno más. Pero ni uno menos.

A estos no les interesan los servicios: les fascina el dinero.

Tenderos son, también, los que no comprenden que hay servicios que, con competencia y productividad, pueden ahorrar dinero para otros servicios. Que su servicio puede ser más barato si se produce de otra manera. Puede ser más barato y de más calidad. A ellos lo único que les interesa es su dinero: el dinero asignado en el presupuesto. Y que nadie se lo toque ni se lo corteje.

Son los que no quieren entrar en coproducir servicios con otros departamentos, otras administraciones, el sector de las asociaciones de los ciudadanos porque no saben negociar: creen que siempre saldrán perdiendo dinero de su presupuesto. Al sector empresarial no le hacen tantos ascos. Estos son los monstros de la privatización dura: sacan servicios de la administración, los colocan en las empresas, ahorran –que no es así– algún dinero, la empresa privatiza el servicio o lo facilita como si no fuera público... Y tan felices. Son peligrosos: desmontan las administraciones. Simple y atrozmente.

Funcionan desde el PO. Son, sólo, unos burócratas disfrazados de interés por el gasto público. Funcionan desde *mi* servicio, *mi* presupuesto y el aquí mando yo.

Tenemos, también, **la tribu del prêt-à-porter** en servicios o *un poco de servicio para todos*. Acostumbran a ser trabajadores con una gran alma, cándida y universalista, forjada en aquel *todos juntos venceremos* del ya citado Beato Luther King, el cual tienen por patrón.

Son gente entrañable. Tan grande en ideales como ineficaz en transformarlos en resultados.

Éstos han de descubrir que, en marketing de servicios, *todos* es sinónimo de *nada*. Y un poco de servicio equivale a impotencia de servicio para satisfacer necesidades personalizadas.

Finalmente, y para no seguir con el catálogo de tribus variopintas en producción de servicios, están los de la **tribu máxima en las administraciones: la del Delfos democrático**. A saber: los trabajadores que siempre se encuentran inquiriendo: *Y esto, ¿cómo lo desea el señor político?* O bien lamentándose: *Aquí no se pueden producir buenos servicios porque faltan*

# 1

*directrices políticas.* Entendiendo, claro, por directrices políticas incluso el tamaño o color de un cartel, para usar el tópico.

Son trabajadores que gustan del contacto con los políticos. No suelen tener suficiente con que el político marque resultados para el servicio y prioridades en la planificación. Desean dictado. Y están convencidos de que la designación democrática de los políticos por parte de los ciudadanos, les infunde la ciencia del servicio infaliblemente satisfactorio, aun cuando lo que proponen sea fruto de la conversación con un amigo o de la idea matinal única bajo la ducha tibia.

Todos ellos colocan en el centro del rectángulo algo que no es lo que propone el marketing. Algo que es alguien: *los ciudadanos*, los ciudadanos de una ciudad determinada, irrepetibles, plurales, diversos, distintos... En el centro del rectángulo están los *ciudadanos y sus necesidades*.

La producción de los servicios mediante el marketing de servicios empieza pues, y siempre, desde los ciudadanos: *desde sus necesidades*.

Más. Empieza *identificando* con precisión qué les pasa a estos ciudadanos, dónde están y cómo funcionan. En lenguaje contemporáneo: cómo se lo montan y cómo les gustaría montárselo. El marketing como producción de servicios empieza, siempre, con la pregunta de qué pasa en los ciudadanos de la ciudad o el país y qué debería de acontecer *para incrementar su calidad de vida*. Identifica lo que los ciudadanos desean y necesitan. Identifica cuáles son sus problemas, necesidades y deseos.

Siempre en marketing de servicios se empieza por lo que pasa *fuera*, por analizar las oportunidades de servicio que hay fuera, en la ciudad y el país.

Después, el marketing para la producción de servicios sigue con la clara identificación del *interior exacto de la organización*, o de las debilidades y potencialidades del equipo de servicio, los recursos y la propia organización para ofrecer servicios de calidad, acordes a las necesidades de la ciudadanía.

El sistema de producción de servicios basado en el marketing pone, pues, sobre la mesa las dos citadas fotografías de identificación de necesidades ciudadanas y posibilidades organizativas en blanco y negro, algo contrastadas. Y es a partir de ellas cuando empieza a trabajar.

La identificación de necesidades hoy, en las mejores administraciones públicas no se queda en el *desde*: opta y trabaja *con* el con de los mismos ciudadanos. Son, estas, las administraciones públicas de la complicidad, las que se confunden con los ciudadanos a través de relaciones públicas: reu-

Producción de servicios desde necesidades reales.



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

niones de análisis y de priorización, consejos ciudadanos decisorios y no sólo opináticos, encuestas contrastadas con ellos, ciudadanos en los equipos de producción de los servicios... Ciudadanos y sus organizaciones asociativas, prioritariamente. Debemos estar aquí.

### 1.1.3. El marketing de servicios también anticipa

Pero el marketing de servicios como modo cotidiano para producir los servicios públicos no sólo exige la identificación. También es necesario que los servicios públicos *anticipen*: que propongan futuro y lo abran a la calidad de vida. Y que lo realicen desde la perspectiva política: han de facilitar a la ciudad, al país, a los ciudadanos plurales, un futuro cualitativo de una *cierta* manera. A saber: la que el partido o los partidos políticos gobernantes en una administración han propuesto a la ciudadanía en sus programas electorales. Unos programas que recogen –o tendrían que recoger– las propuestas de los propios ciudadanos respecto a la ciudad y al país, manifestadas a través de los movimientos sociales como expresión de la polifonía de voces que los cruzan. En primer lugar. Esta cierta manera, el equipo de gobierno la sintetiza en *la marca de valor público* que marca, es la fuente, traza el horizonte de resultados... que los servicios lograrán con éxito y con valoración cómplice de los ciudadanos. Una marca de valor, un valor público, que es común, que cohesiona, que alinea, que marca qué dirección, que fija la meta... en todo –*todo/todo*– lo que se hace. Y hará: marca y presenta –anticipa, pues– futuro cierto, vital, imprescindible, en los tiempos de la inseguridad, los cambios acelerados, un mundo y unas ciudades en estado de infarto, de zozobra, de búsqueda, de competencia. Marca la concepción, producción, comunicación y uso de todos y cada uno de los servicios. Marca el estilo de trabajo de todos y cada uno de los trabajadores y las decisiones... No estamos aquí. Reconozcámoslo.

Creemos necesidades para la vida mejor.

Hoy, los servicios públicos son un espacio para satisfacer, sólo y demasiado, los deseos, las necesidades y los problemas identificados de los ciudadanos. Pero –y cada día más ante la pasividad y el muermo reinante en los tiempos del mercado zombi y la televisión analfabeta, del desasosiego y la inseguridad, del individualismo atroz– los servicios públicos deben convertirse en un *motor* de ciudadanos activos, inquietos, curiosos, solidarios, creadores, dialogantes... Ciudadanos de alta civilidad: convivenciales en la casa común.

La anticipación, además, es como un *plus* que siempre hay que añadir al servicio público. Un plus que, a los que asisten a una representación teatral, les impulsa con interrogantes a seguir con un teatro de alta aportación. A los

# 1

que usan un servicio de asesoramiento sexual, a interesarse por una sexualidad comunicativa. A los que están en un club de gente mayor, a vivir su tiempo con plenitud de ciudadanía. A los que usan el servicio público de transportes, a desterrar su coche de la ciudad. A los que visitan un museo, a interesarse vivamente por el arte. A los que acuden a un servicio de asistencia social, a potenciar los aprendizajes que sean necesarios para situarse en una vida de bienestar...

Estoy seguro de que este *plus* ha de transpirar en todos los servicios. Y su olor debe ser percibido con sutileza y con fuerza por los ciudadanos y toda la ciudad o el país. Hoy, estoy convencido, es lo que más aprecian los ciudadanos en los servicios públicos. Saben que, desde ellos y en su uso, es más posible potenciar y sostener su calidad de vida cotidiana. Esto, hoy, se valora en grado sumo. Y si el servicio lo facilita, los ciudadanos están encantados con el servicio y están con el equipo de gobierno que lo hace posible.

Algunos servicios deben de anticipar situaciones, actitudes, valores, costumbres, hábitos y maneras que actualmente no construyen la ciudad solidaria, transitable, cultural, cómoda, ecológica y cotidiana en la que deseamos vivir. Y el país con todos. Servicios que deben proponer respuestas y propuestas para más empleo en los tiempos de la economía del conocimiento, para las nuevas e inquietantes enfermedades, para una inmigración que desconcierta, para unas calles saturadas de coches, para una urbanización que nos deja sin paisaje y espacios verdes, para un ocio cada día más narcotizante, para una violencia en espiral, para una educación equilibrada, para una convivencia débil... Los servicios siempre son solución.

Necesitamos, pues, servicios para una ciudad que se plantea un alto reto de calidad de vida personal global a través de servicios de anticipación para la prevención del sida, la potenciación y la comunicación, la imposibilidad de contaminar más el medio ambiente, la aceptación como vecino del *otro* magrebí o ucraniano o servicios para la cultura que faciliten que una mayoría de ciudadanos apueste por la innovación, la música, el teatro y la lectura como estilo de vida. Servicios para el centro de ciudad sin coches, con transporte público, ciudades limpias, en las que cualquier ciudadano puede circular a cualquier hora y en cualquier sitio, ciudades seguras, compartidas, emprendedoras...

Estos servicios para el presente anticipan el futuro inmediato cualitativo y cívico.



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

### 1.1.4. Satisfacer, ésta es la cuestión: respuestas personalizadas

En marketing no es suficiente identificar y anticipar deseos, necesidades y problemas. Esto es catalogación. Sabemos lo que hay. La identificación y la anticipación, que es la parte *heavy* en la producción de los servicios desde el marketing, nos dicen: *hay lo que hay y, si te lo montas bien, puede haber esto otro. Seguro.*

Es el inicio. Ahora es necesario que la producción de los servicios asegure que los ciudadanos que usen un servicio producido a partir de unas necesidades conocidas, concretas y priorizadas, queden *satisfechos* de él: que las necesidades hallen en el uso del servicio una propuesta satisfactoria y proceso de solución favorable. En definitiva, que los ciudadanos hallen *respuestas* en el servicio. Que quedan encantados.

En la administración con los ciudadanos, los servicios siempre se plantean resultados de satisfacción. Y lo consiguen en un altísimo porcentaje. Ésta es, por lo tanto, la administración de la calidad, de la competencia pública, la que opta por satisfacer necesidades. La administración *administrada* sólo se aproxima a la satisfacción, se lo propone o lo intenta. Es la administración de la burocracia o la neoburocracia, abunda y se reproduce. Es la administración de las constantes reformas internas sobre sí misma. La administración de los discursos. La administración que se proclama para todos los ciudadanos, pero sin satisfacer espléndidamente sus necesidades concretas, cotidianas. Más en concreto: la administración con palabras magníficas, pero con servicios mediocres, deficientes, con taras. Aburridos. Sin garra. Los ciudadanos ya no aguantan más esta administración. Es cara. Y no facilita lo que promete. O debería hacer para la ciudad que los ciudadanos quieren. A esta administración le falta método: marketing de servicios en huracán y lluvia fina constante.

### 1.1.5. Expectativas, que es más

Hoy en día, en los mejores servicios de las administraciones despiertas, la satisfacción no es suficiente: optan por colmar las expectativas. Entonces cada servicio público se transforma en una *experiencia* vital. Los ciudadanos, ante estos servicios, no sólo valoran la administración pública: la sitúan como básica para la ciudad. Colmar las expectativas es lo que se propone el marketing de última generación: el que está siempre *con* los ciudadanos, el que aquí presento. Satisfacer es, hoy, lo mínimo. La nota está en las expectativas. Apuestan por ello las administraciones que funcionan, que se organizan, que sirven, desde un valor de marca: desde una marca pública compar-

Facilitemos respuestas a necesidades.

Experiencias, siempre.

# 1

tida con los ciudadanos. Y están por la excelencia. Aquí deben estar todas en poco tiempo.

## 1.1.6. Con rentabilidad para tres

Demasiado bello para ser cierto, pensará más de uno. Al exponer el marketing de servicios como método de producción de los servicios desde la realidad cotidiana de las necesidades ciudadanas anónimas para facilitarles respuestas satisfactorias a través de los servicios, uno tiene la impresión de que le están explicando el cuento de la lechera o de la caperucita roja.

La realidad suele confirmar que, en marketing, el final de la producción es feliz: el servicio facilita satisfacción rotunda, experiencia óptima, al usuario que halla en él lo que la comunicación le prometía, lo que él andaba buscando y ya habían planeado quienes han producido el servicio.

Pero el cuento de la lechera se queda corto en su final feliz, porque el marketing de servicios públicos se propone una *triple satisfacción*: para el ciudadano, para el trabajador en el servicio y para la administración que lo ofrece. Es la *rentabilidad* a tres con la que trabaja el método de producción de servicios desde el marketing.

¿Cómo puede ser? En la producción del servicio, todo ha de plantearse para que el ciudadano halle todo lo que busca. Pero no es suficiente. El marketing es insaciable.

Porque si quien presta el servicio no se encuentra a gusto, el servicio no funcionará con cero defectos. Y si funciona, como excepción, pero este trabajador profesional esforzado no se encuentra motivado, pronto buscará un nuevo puesto de trabajo dentro de la administración, donde además de poder trabajar bien, haya una cultura organizativa del servicio que sabe que si los trabajadores no están satisfechos, terminan marchándose o se acomodan en el ir haciendo, tan propio de la administración pública: a la burocracia sutil que toma la apariencia de eficacia. Lo peor.

El servicio no se lo puede permitir. Un servicio de calidad se preocupa de que los que trabajan en él sigan en su prestación con agrado y optimismo. En algunos servicios, especialmente los muy mecánicos, es muy difícil de conseguir. Exige mucha creatividad aplicada y unos directivos sensibles y especialmente eficaces. Y mucho acompañamiento.

Pero, además, un servicio ha de ser siempre rentable –satisfactorio, pues– para la administración que lo presta. No puede ser carísimo. No puede estar

Administración,  
trabajadores y  
ciudadanos,  
encantados.



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

de mudanza continuada en su proceso de producción. Debe optimizar recursos... La administración ha de estar orgullosa del servicio, del óptimo servicio que se presta. Sólo así cada ciudadano usuario, la ciudadanía en general y la ciudad/país, interiorizan la marca del servicio público como sinónimo de servicio de calidad: la marca pública cumple. Y cumple el equipo de gobierno.

Es posible. En el conseguirlo es donde la administración y sus trabajadores demuestran su grado de profesionalidad, de excelencia, de servicio público para los nuevos tiempos.

### 1.1.7. Una relación cómplice

---

Lo público es más.

En servicios hay un después, a la media y larga: los ciudadanos cuando los servicios son satisfactorios y superan las expectativas, valoran la administración pública y establecen con ella una relación de complicidad: lo público es lo propio de la ciudad. Y el equipo de gobierno que tal hace, quieren que continúe en el timón de los servicios públicos. Aquí está todo el actualísimo tema de la fidelización. Todo esto supone una administración pública volcada, desde cada uno de sus trabajadores, los trescientos sesenta días al año, a acoger, estar, compartir lo que hace y lo que propone con los ciudadanos. Es marketing.

## 1.2. El marketing como máquina intercomunicada para la producción de servicios

---

Hasta aquí los conceptos básicos que definen el marketing de servicios y marcan el estilo de producción de los servicios públicos.

El orden de los factores altera el servicio.

¿Pero cuáles son los pasos concretos en el proceso para la producción? ¿En qué habilidades ha de estar entrenado el profesional de los servicios para conseguir el triple resultado de *satisfacción rentable y complicidad fiel* que el marketing promete? No es fácil sintetizarlas. Pero contar estas habilidades para transformarlas en método de producción de los servicios es lo que me propongo con este texto en el que quiero que las ideas se crucen con las habilidades y las preguntas con esbozos de respuestas.

Para mostrar claramente el método del proceso de producción de los servicios desde el marketing, y en un intento de impacto global, en mis clases sobre producción de servicios suelo usar un gráfico.

Odio los gráficos estructuradísimos y con muchas flechas secuenciales porque, de repente, todo parece que es muy complicado, que uno necesita

# 1

con urgencia una mente analítica, experta en circuitos laberínticos. Pero son útiles si clarifican.

He optado, pues, por un gráfico simple. Tal vez, aquí, de la impresión de que el proceso es demasiado fácil. El proceso, como método de producción de un servicio, es aparentemente fácil. Pero exige un gran esfuerzo de racionalización y creatividad constante por parte de todo el equipo que produce el servicio para hallar, con coherencia, aquello que facilitará respuestas satisfactorias a las necesidades que un servicio afronta. Planteo un proceso, un método, secuencial.

Las letras que preceden a cada apartado del gráfico y las anotaciones de situación y sugerencia que las acompañan en el texto posterior, facilitarán un primer contacto con la producción de servicios que propone el marketing como método. Con un claro mensaje: el marketing, como instrumento de producción de servicios, casi no inventa nada. Solamente ordena lo que se acostumbra a hacer de otro modo, de otra manera. Aquí sí, el orden de los factores altera totalmente el servicio.

### **1.2.1. El equipo de producción del servicio**

Los trabajadores públicos construyen el servicio.

### **1.2.2. La idea útil del servicio**

Un servicio es un concepto, una oportunidad.

### **1.2.3. La competencia del servicio**

Una idea mejor o diferente que los servicios que se le parecen.

### **1.2.4. El público del servicio**

Una idea para satisfacer necesidades de un público concreto de ciudadanos.

### **1.2.5. El diseño del servicio**

La idea útil toma cuerpo de satisfacción en el paquete de servicio.

### **1.2.6. La servucción del servicio**

La construcción del paquete comporta interaccionar varios soportes técnicos.

### **1.2.7. La proximidad del servicio**

Si el servicio se descentraliza debe conservar una calidad homogénea.

### **1.2.8. La comunicación del servicio**

La comunicación es promesa de utilidad y motivación de uso.

### **1.2.9. El servicio en acción**

Es el momento del uso del servicio personalizado y con calidad.

### **1.2.10. Postucción**

En servicios hay un después del uso.



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

El esquema encierra, ordenadamente, todo lo que hay que decidir coherentemente —el método— para que un servicio satisfaga las necesidades de un público de ciudadanos. Y lo indica cronológicamente.

### 1.2.1. El equipo de producción del servicio

---

A las administraciones hay que darles la vuelta, como a las tortillas: han de ponerse los recursos, las decisiones..., en la línea de los servicios. Se ha de optar por los mandos medios de gestión y producción de servicios y sus equipos. Son ellos los que están en contacto con el ciudadano. Y han de desaparecer las cúpulas del control absurdo, cortes de asesores y las obsoletas jerarquías de burocracia. Se debe trabajar con equipos de producción de servicios flexibles, junto a las necesidades de los ciudadanos, en simbiosis con la ciudad, fuertemente motivados, apasionados por la calidad del servicio, con innovación para estar presentes donde aparezcan necesidades públicas, trabajadores que no necesiten ejércitos de secretarías y altos directivos mil.

Un equipo de servicio es indispensable para la producción del servicio. Un equipo, no un grupo. Un equipo es el conjunto de trabajadores públicos que se les propone unos resultados y los consiguen. El resultado: satisfacer las necesidades de un grupo de ciudadanos, con un servicio competitivo y productivo.

Los une y motiva, pues, la tarea. Saben cómo producir el servicio desde el marketing. Y usan creativamente el método: lo adaptan a las necesidades que se plantean en el proceso de producción.

Es el equipo —todo el equipo— quien produce el servicio. Con entusiasmo. Con brío. Con opción de calidad. Como experiencia.

### 1.2.2. La idea del servicio

---

En marketing, las dos cosas más importantes para la producción de un servicio son disponer de una idea útil para el servicio y comprender las necesidades de los ciudadanos. O viceversa.

Los que piensan que el marketing de servicios es tecnología pura y dura es que no lo conocen o lo practican mal. Los que, todavía, lo desprecian por confundirlo con vil propaganda engañosa, andan escasos de conocimientos. Gravísimo, hoy.

Al marketing de servicios **le va la marcha de pensar**, pero pensar creativamente para resolver todo tipo de necesidades y dificultades. Y ofrece pen-

Sin equipo no hay servicio.

Un servicio es una idea clave.

# 1

samiento útil: algo que facilite soluciones inteligentes a las necesidades de los ciudadanos.

Lo más importante, pues, en un servicio es la idea útil que presenta como respuesta a una necesidad ciudadana priorizada. La necesidad ya está en la ciudad. La idea de respuesta debe crearse. Y jamás en el vacío.

### 1.2.3. La competencia del servicio

---

Hay una tendencia fatalista –cuando no se imita o copia directamente otro servicio– a mirarse el ombligo interno en los servicios. Además, en los servicios públicos se cree casi siempre que ellos son los buenos, los auténticos, los incontaminados e imprescindibles.

Antes de lanzarse a la producción definitiva de un servicio, el marketing aconseja identificar especialmente los servicios similares del entorno. Los más lejanos, también. Y la calidad de todos estos servicios para producir un servicio de una calidad mejor. Y, siempre, diferente. Llamo a esto aprender de los otros, de la competencia. Así, la idea de un servicio concreto ha de ser mejor/diferente o mejor que la de los otros servicios del entorno. Siempre.

Competencia es calidad.

### 1.2.4. El público del servicio

---

En la ciudad hay muchos ciudadanos con necesidades. Necesidades actuales. Sentidas. O necesidades apremiantes y futuras, casi no sentidas, no vividas como necesidad para su calidad de vida.

Cada idea útil de un servicio aborda una de estas necesidades: una idea para cada uno de los conjuntos de ciudadanos con una necesidad homogénea, conocida, comprendida. Objetiva. Personalizada. Antes de la idea útil está la necesidad. Existe en la ciudad. O existirá. En esta necesidad ya late la respuesta: el cómo afrontarla, la idea útil. Es aquello: ¿qué es antes el huevo o la gallina? Ambos. Si se sabe observar, comprender y actuar. Primero, también, las necesidades, los ciudadanos.

Priorizemos públicos de ciudadanos.

El público objetivo es el público de una necesidad priorizada en la planificación y que está en el catálogo de los servicios. Este público, en el proceso de la producción del servicio, pasa por un análisis profundo y una destilación inteligente: serán ciudadanos conocidos y comprendidos. Próximos. Familiares: **con** los ciudadanos.



# 1 Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

Diseño o soluciones fácilmente usables.

## 1.2.5. El diseño del servicio

---

Es la fase más manifiestamente creativa, la que exige expresar a fondo la inventiva y la originalidad. Pero no en el aire. No a la manera falsamente artística.

Como en los productos de diseño contemporáneo, demasiados servicios están estupidamente diseñados en la comunicación o el equipamiento. En cambio, cuando los usas, son imposibles.

Diseño del servicio significa cómo se estructura lo que ofrece: cómo la idea del servicio se transforma en solución fácil para una necesidad ciudadana. Con el estilo de la marca pública: de la administración que opta por el servicio.

## 1.2.6. La servucción del servicio

---

Fabriquémoslo con cero defectos.

Es una palabra rara que da al proceso del marketing de servicios un tono de alto voltaje técnico.

En realidad, en el cajón de esta palabra se guardan todas las estrategias, desde el dinero al espacio físico del equipamiento, necesarias para fabricar físicamente el servicio.

Se deben de mimar todas para que un servicio tome cuerpo y se convierta en una forma usable, atractiva, que supere las expectativas.

## 1.2.7. La proximidad del servicio

---

Todos los servicios en la esquina.

Hay servicios que se dan en un solo espacio. Pero hay servicios que se dan en varios espacios, descentralizadamente. Especialmente en las administraciones grandes y medianas.

¿Cómo trabajar en red? ¿Cómo producir un servicio base que pueda ser fácilmente adaptable si se da en varios puntos de la ciudad o el país? Todo servicio con los ciudadanos debe ser próximo. Fácilmente accesible.

## 1.2.8. La comunicación de un servicio

---

Jamás propaganda.

Hay servicios que los ciudadanos no usan porque los desconocen. Y algunos ciudadanos buscan servicios que existen y no encuentran.

No es un despropósito literario, este enunciado. Es una realidad: en la producción de los servicios, la comunicación motiva el uso, si es comunicación y no difusión o propaganda fácil. La comunicación forma parte del pro-

# 1

ceso de la producción. No es un añadido final. En esta comunicación hoy son especialmente importantes las relaciones públicas: el contacto directo entre administración y ciudadanos.

## 1.2.9. El servicio en acción

---

Y el servicio se pone en marcha. El ciudadano usa el servicio. Personal en el servicio y ciudadanos usuarios están ahora en tensión relacional, frente a frente, para personalizar el servicio según las necesidades de cada ciudadano o de un grupo determinado de ciudadanos.

Es el momento de las satisfacciones, de las expectativas superadas.

¿Cómo asegurarlas para el triángulo usuario/personal/administración? ¿Cómo asegurar la calidad de un servicio? ¿En qué se tiene que poner el acento? ¿Qué no puede chirriar jamás? ¿Cómo conseguir que el ciudadano usuario note su calidad total? ¿Cómo lograr que le entusiasme, que sea experiencia rotunda?

Todo de tú a tú.

## 1.2.10. La postucción del servicio

---

En todo servicio siempre hay un después, un *a la mañana siguiente* del servicio en el que se pueden –o se deben– introducir cambios organizativos para mejorar la calidad en la producción del servicio: debemos observar si consigue el resultado que se propone en la vida de los ciudadanos, si mejora la ciudad, si el proceso de facilitación es el adecuado, si hay quejas...

Un servicio termina en la vida cotidiana mejor.

De todo esto se ocupa el marketing de servicios públicos. Se plantea todo esto. Y facilita soluciones. ¿Alguien da más?

## 1.3. Un modelo para la marca, la planificación, el catálogo y la producción de los servicios

---

He presentado la producción de servicios desde el marketing en un primer trazo. Después lo desarrollaré, punto por punto.

Pero para facilitar una visión global sobre cómo trabaja hoy una administración que opta por una visión global de marketing en toda su organización –una administración de servicios *con* el ciudadano, sin grasas administrativo–burocráticas, en definitiva– quiero presentar, también, la secuencia del marco o *modelo de organización, marca, planificación, programación, catálogo, producción, calidad y visualización* de los servicios públicos en su conjunto: marketing público global.



# 1 Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

Un modelo para todos y con todos.

El libro trata, básicamente, de la producción/fabricación de un servicio: de la cultura organizativa que la administración facilita a los equipos de trabajo para la construcción de un servicio. Apunta, además y en estas primeras páginas, algunas notas/dardos para hacer imposible el típico y tópico funcionamiento de los servicios desde la burocracia y la neoburocracia. Pero sería un texto incompleto si no esbozara el marco general desde el que pensar y facilitar a los ciudadanos los servicios públicos.

Lo presento desde una afirmación contundente: *es realmente imposible mejorar la satisfacción y la calidad de los servicios públicos si toda la administración, desde sus políticos, directivos, gerencias y equipos de servicios no han interiorizado un modelo común de trabajo que constituya la manera de gestionar todos y cada uno de los servicios para la ciudadanía.*

Quedarse en el apartado del *posicionamiento de producción* es insuficiente. Es, seguro, un primer paso. Los departamentos que han optado por servicios con las necesidades de los ciudadanos, tirando todo atisbo de burocracia por la ventana, han empezado por aquí. Más: casi siempre ha empezado a aplicar el método un equipo de servicio en la periferia de la administración, trabajando así.

El método, como globalidad, lo presento estructurado en nueve fragmentos de proceso, interaccionados, bajo el denominador de posicionamiento: se deben tomar decisiones. La administración y sus equipos deben posicionarse. No es posible, aquí, poner el automático.

## **1.3.1. Posicionamiento organizativo**

1. Trabajar de fuera a dentro: con las necesidades ciudadanas.
2. Potenciación de la línea de servicios.
3. Transformación continuada de la administración en organización de servicios.
4. Equipos motivados, apasionados y con método.

## **1.3.2. Posicionamiento de visión**

1. Conocer y comprender la ciudad y sus plurales ciudadanos.
2. Disponer de un horizonte de futuro para su ciudadanía.
3. Comprender la ciudad en la red de ciudades.
4. Consensuar la mirada con otras organizaciones ciudadanas.

## **1.3.3. Posicionamiento de valor de marca**

1. Conexión con el programa electoral para el enfoque de los servicios.
2. Fijación de la misión como núcleo impulsor y orientador de los servicios.

# 1

3. La marca pública es hoy indispensable.
4. Dotar de recursos la marca para su desarrollo e implantación.
5. Comunicar a toda la organización la misión en servicios.
6. Comunicar a los ciudadanos la marca.

#### **1.3.4. Posicionamiento de planificación**

1. Convocatoria relacional de otras organizaciones de servicios ciudadanos.
2. Oportunidades y dificultades desde la marca.
3. Puntos fuertes y débiles organizativos para facilitar los servicios.
4. Priorización de necesidades.

#### **1.3.5. Posicionamiento de programación**

1. Recursos humanos, económicos e infraestructurales.
2. Descentralización.
3. Coproducción interorganizativa: asociaciones, empresas...
4. Temporalización.

#### **1.3.6. Posicionamiento de catálogo**

1. Fijación del catálogo.
2. Comunicación interna del catálogo.
3. Comunicación ciudadana del catálogo.
4. Análisis del impacto de la comunicación.

#### **1.3.7. Posicionamiento de producción**

1. El equipo que construye el servicio.
2. Idea útil para un público de ciudadanos.
3. El paquete de servicio y sus soportes de construcción.
4. La comunicación y el uso satisfactorio del servicio.

#### **1.3.8. Posicionamiento de innovación y calidad para superar las expectativas**

1. Control de satisfacción desde el ciudadano usuario.
2. Control de satisfacción desde el personal en contacto.
3. Control de satisfacción desde la organización.
4. Mejoras continuadas y dinámicas para la calidad.

#### **1.3.9. Posicionamiento de visualización**

1. Control desde la potenciación de calidad de vida en la ciudad.
2. Valoración sobre tiempo, expansión..., del servicio.
3. Detección de otras necesidades.
4. Fidelización: complicidad ciudadana.
5. Reingeniería de todo el proceso.



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

Brevemente, como volando por encima de cada uno de los posicionamientos del marco/método, apunto algunas decisiones claves. Las fundamentales. Las indispensables.

### 1.3.1. Posicionamiento organizativo

Debemos comprender la administración pública como una porganización radicalmente actual: de servicios **con** los ciudadanos. En muchas de ellas, para ello, deberán con urgencia dinamizar la pesada burocracia regida por leyes jurásicas, reglamentos absurdos y mantenida por ejércitos de funcionarios encadenados de por vida en lugares de trabajo poco productivos y muchos absurdos. Sólo son posibles los servicios desde organizaciones para los ciudadanos de hoy, flexibles, de calidad, con equipos fluidos que solucionan necesidades plurales **con** los ciudadanos.

El primer reto del posicionamiento organizativo es el de **trabajar de fuera a dentro: desde las necesidades de los ciudadanos**. No desde las leyes. O los procedimientos administrativos. O los delirios politiqueros. O la costumbre. Lo único –único, sí– importante en la administración son las necesidades de los ciudadanos que quieren habitar la casa común de la ciudad. Lo más importante y significativo –nuclear– de la administración, pues, está fuera de ella: está en la ciudad y sus ciudadanos.

Esto significa **potenciar la línea de servicios**, los equipos de trabajadores públicos que están, directamente, facilitando los servicios a los ciudadanos. Que están en comunicación relacional **con** el ciudadano usuario de un servicio para transformar una necesidad en una solución. Los equipos de servicios, en el posicionamiento organizativo, los forman los mejores profesionales públicos. Una administración descentralizada, sin staffs, con organigrama horizontal.

En definitiva, el posicionamiento de organización, exige **transformar continuamente la administración en una organización de servicios**. Transformarla rápidamente. Y mantenerla. Significa, hoy, optar por una organización pública de servicios que funciona desde la inteligencia y la imaginación, desde la innovación y el entusiasmo, con departamentos autónomos y de reducidas dimensiones, con organigramas planos, con equipos de trabajadores emprendedores y capaces de enfrentarse a funciones complejas, trabajando en red con todos los servicios de la propia administración y los de las asociaciones de los ciudadanos y las empresas éticas, nada torpes, con trabajadores curiosos, con servicios apasionantes, con calidad en todo lo que se hace –especialmente en cada uso de servicio–, en simbiosis con cada usuario...

Trabajemos desde fuera y desde abajo.

# 1

En definitiva, **los equipos motivados, apasionados y con método son los que hoy constituyen el núcleo de trabajo cotidiano de la administración** que los ciudadanos necesitan y quieren. Y votan. Y le facilitan recursos desde los impuestos.

### 1.3.2. Posicionamiento de visión

---

Es el que facilita acercarse realmente a la ciudad actual. Al país real. Y su plural –y a menudo compleja y diversísima hasta casi la oposición– ciudadanía. Debemos soñar, visionar la ciudad solidaria y vertebrada que queremos como casa común, despierta, emprendedora, cómoda, con oportunidades, espacio para la mejor vida con todos. Debemos soñar, pero, con los pies en el suelo plural de la ciudad.

Primero, pues, desde una organización flexible y con todas sus ventanas abiertas, hay que **conocer y comprender la ciudad y sus plurales ciudadanos**. Conocer no es suficiente. Es demasiado frío. Distante. Hay que comprender: estar *con* ellos. Dejando de ser espectador. Estando en la calle. Dialogando. De tú a tú.

Desde esta comprensión directa, la administración **propone un horizonte de futuro para su ciudadanía**: un horizonte compartido, mejor. A lo lejos, tal vez con algunas brumas, se vislumbra la ciudad que se quiere: ciudadanos de alta humanidad, ciudad para la vida de primera. Si no hay horizonte, es imposible alcanzarlo desde los servicios. Es la ciudad emprendedora, con proyecto propio. Con retos de futuro cierto: sueños reales.

La ciudad, hoy, no está sola. Cada ciudad es un punto de una red. **Comprender la ciudad en la red heterogénea de ciudades del país e internacionales** es, así, un elemento de visión para no quedarse, en servicios, descabalgado del gran proyecto común de la construcción de un mundo mejor, desde ciudades experimentalmente mejores. Esto comporta competencia. Sin rubores falsos. Apuesta deslumbrante. Imprescindible. Esperada.

El posicionamiento de visión, finalmente, hace que la administración **consensúe la mirada con otras organizaciones ciudadanas y del país**. Porque la ciudad y el país no le pertenece. Ni es la única organización que facilita servicios a los ciudadanos. Hoy la administración sabe que, en servicios, debe ser más un líder que un prestador solitario de servicios. Un coproductor. Un relacionador de organizaciones empresariales, de otras administraciones y de las asociaciones ciudadanas para aunar esfuerzos y multiplicar respuestas. Y priorizar dianas de necesidades a abordar interorganizativa-

Qué futuro esbozamos y logramos.



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

mente. De mutuo acuerdo. Desde la marca pública. Esto no significa menos administración pública: comporta una administración diferente, actual, relacional, cooperante. La necesaria. Con modelos de gestión mixtos en muchos servicios. Pero siempre líder.

### 1.3.3. Posicionamiento de valor de marca

El valor de marca fija el enfoque desde el que la administración abordará los servicios: las plurales necesidades de la ciudad o el país. Desde una organización motivada y preparada, y desde una visión de cómo está la ciudad o el país y cómo a los ciudadanos les gustaría que esté, *la marca propone un valor clave, estratégico, desde el que trabajar y avanzar para transformarlo en vida cotidiana ciudadana*. Valor que facilita, a la ciudad y a sus ciudadanos, un salto cualitativo, actualísimo, imprescindible, nuclear. Esperadísimo.

La marca define la organización: la marca. La orienta. Le da sentido. La marca es aquel valor útil, contemporáneo, que hace que la organización pública tenga sentido para los ciudadanos. Problema, aquí: la marca en muchísimas administraciones públicas o no existe o es borrosa. O es del año de la pera. O es un simple eslogan bonito. La marca tampoco es el logotipo. La marca es valor: valor para la ciudad y para cada uno de sus ciudadanos. Y valor público: cívico, compartido. Un valor por el que toda la organización y sus equipos trabajarán con más rentabilidad, con más entusiasmo. Desde los servicios. Para la cotidianidad con más valor público.

La marca, en servicios públicos, no se la inventa un político o un grupo de expertos. *Surge del programa electoral y enfoca los servicios y toda la administración*. Responde, pues, a lo que los ciudadanos han votado. Quieren. Problema, aquí y gordo: los partidos políticos, en sus programas electorales, tienen propuestas increíblemente ambiciosas. Prometen el paraíso. Además, la mayoría son invención del equipo de campaña electoral: no salen de un diálogo continuado con la ciudadanía y sus organizaciones. Tristísimo. Los ciudadanos les dicen, hoy, a estos equipos de gobierno, a estas administraciones: *no nos prometan una Carta a los Reyes Magos, que ya somos mayores. Facilitenos algo concreto, de gran valor, para nuestras vidas ciudadanas plurales y en común. Háganlo. Y no se equivoquen*. El problema, en las elecciones, más allá de la poca credibilidad en los partidos por su tozudez en no ciudadanizarse, abrirse, está en los programas electorales confusos, fabulosos, no vertebrados desde y para un valor para la vida concreta, práctica, presente, futura.

La marca es valor imprescindible para la vida mejor.

# 1

Ya en la organización pública, el valor que el programa electoral propone se  *fija como núcleo impulsor y orientador* de los servicios. Muy concretamente. Nítidamente. Pensando en que será fuente de servicios. En que todos los ciudadanos han de comprender nítidamente este valor de marca. Marca que los ciudadanos interiorizarán. Porque es lo que la administración pública es, ofrece, hace y logra. **La marca se concretiza siempre, insisto, en un valor ciudadano, claro, emocional, innovador, lleno de utilidad.** No es jamás una frase, larga como una novela ininteligible, llena de buenas voluntades y pocas utilidades.

Las organizaciones sin marca funcionan peor: los ciudadanos las valoran menos porque las comprenden poco. En **La Comunicación municipal cómplice con los ciudadanos**, editado por Paidós, hallareis como pensar, construir y comunicar una marca pública. Cuento, aquí, la experiencia de la marca del Ayuntamiento de Barcelona como ejemplo. Y explico el porque  *la marca pública es hoy imprescindible*: ante el huracán de servicios –y servicios de calidad– los ciudadanos se orientan, para su opción y uso, por las marcas organizativas. En el bosque de los servicios se pierden. La marca es brújula valorada. Es, el de la marca, uno de los grandes retos para cualquier administración pública. Grande, mediana y pequeña. El mundo funciona así. Nos guste o disguste. A mí, **me va**, me encanta.

Sólo un esbozo: la marca de valor pública en el Ayuntamiento de Barcelona de 1999 al 2003 fue:  *hagámoslo juntos, hagámoslo bien*. La Barcelona que queremos, de primera en calidad de vida, sólo la lograremos si sumamos, si todos –administraciones, asociaciones, empresas y ciudadanos– nos implicamos a fondo, cómplicemente. Y, además, lo hacemos bien: con el estilo Barcelona. A saber, con innovación, apertura, cooperación, desde el amor por la ciudad, con emprendimiento activo, proponiéndonos retos casi imposibles...

Hagámoslo juntos, hagámoslo bien.

Este valor de marca lo concretamos más:  *Hagámoslo B*. Sumamos, estamos en acción para la  Barcelona que queremos  Buena,  Brava, para el  Bienestar y el  Bienvivir...

*Hagámoslo B* no es un eslogan: es una manera de pensar, de construir, de vivir en la ciudad desde el liderazgo de servicios del Ayuntamiento de Barcelona: servicios para lograrlo.

La marca, después, debe  *dotarse de recursos para su desarrollo e implantación*. No acostumbra a ser así. Mayormente, cuando hay marca, los recursos se deciden desde el presupuesto ordinario con otras lógicas. Entonces la marca se queda en sólo valor sin posibilidades, estéril. En un imposible, que-



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

rido. Sólo hay marca cuando la acompañan los recursos para transformarla en vida cotidiana de ciudad. Trabajaré este punto en el posicionamiento de programación.

La marca es la piedra angular de todos y cada uno de los servicios públicos. **Comunicarla a toda la organización**, para que todos y cada uno de los trabajadores la tengan presente como punto de arranque y punto final de sus decisiones es, aquí, indispensable.

Y **comunicarla a los ciudadanos** desde los servicios públicos espléndidos, desde publicidad y relaciones públicas, es un imperativo organizativo: con la marca la administración pública se presenta y compromete. Y desde el valor de marca en acción de servicios usados y valorados, la administración pública es familiar, es casa común de los plurales ciudadanos. Cumple.

La marca, finalmente, cierra, concretiza la visión para los cuatro años de gobierno. Es primer plano. La marca, técnicamente, se desprende de la misión cuatrienal, sintetizándola en un trazo de emoción.

### 1.3.4. Posicionamiento de planificación

---

La organización, con la marca, especifica claramente por qué, cómo y desde dónde se van a abordar los servicios. Todos los trabajadores, pues, hacen de la marca la fuente de su trabajo.

Con el posicionamiento de planificación el método entra en una fase dura: de grandes opciones para transformar la marca en vida cotidiana de la ciudad.

Primero, en planificación, la administración debe decidir si quiere trabajar, en servicios, sola o con otras organizaciones. Si ella lo decide y lo hace todo, cual rey sol, o invita y motiva a otras administraciones, a las asociaciones ciudadanas y las empresas éticas de la ciudad –que ya trabajan en servicios valorados por los ciudadanos–, a trabajar conjuntamente: relacionalmente ¿En qué servicios? ¿En un núcleo especialmente importante, hoy, para la calidad de vida de la ciudad o país? Si opta por lo lógico, en las administraciones reinventadas para los servicios, *convocará a otras organizaciones de servicios* para planificar muchos servicios de la ciudad. Los convoca desde *su* marca: convoca a todas las interesadas a sumarse a la marca como línea de fondo en servicios públicos, como pauta de trabajo en la ciudad/país.

Se constituyen, pues, equipos interorganizativos, mixtos, de ciudad: equipos de gestión relacional para los servicios públicos, cuya primera meta la centra el *analizar las oportunidades y las dificultades* de los ciudadanos para

Siempre con otras organizaciones.

# 1

que la marca se transforme en cotidianidad. Deben listarse detalladamente. Con fuerza. Sin exageraciones. Subrayando las oportunidades. Que hay, siempre, muchas. Las oportunidades y las dificultades conforman el mapa de necesidades públicas a satisfacer, desde la marca y a través de los servicios. Listémoslas. Todas. No seamos tópicos. Ni avaros. Y anotémoslas por su nombre real: hagamos un poco de realismo sucio. No les demos nombres abstractos. Profesionales. Son demasiado bonitos. Engañosos.

Mi experiencia me enseña que casi todas las administraciones públicas se llenan de excusas –*no me toca, no es el momento, no disponemos de recursos*– en el momento de listar las necesidades actuales e inmediatas de los ciudadanos. Y, además, encubren a las realmente graves bajo nombres esterilizados, que camuflan lo difícil. No hay nada peor que querer ser ciego. Y tonto. A veces lo cuento: *me pagan el sesenta por ciento de mi sueldo para que conozca con rotundidad las necesidades/estilos de vida de los ciudadanos, el veinte para que proponga soluciones, el diez por ciento para que trabaje relacionamente y el diez por ciento último para que lo haga con innovación*. Hay una manera para conocer las necesidades: estando directamente con los ciudadanos, fuera del despacho.

El equipo conoce lo que pasa en la ciudad. Si debe hacerse del país es más complejo. Pero debe abordarse con ahínco. Sin excusas. Le ha tomado el pulso. Ahora *debe analizar los puntos fuertes y débiles organizativos para facilitar los servicios*. Los puntos fuertes y débiles organizativos de la administración, de otras administraciones interesadas, de cada asociación y de cada empresa que quiere colaborar. Sumar. Aportar. Es el momento del dentro: con lo que se dispone, ¿es posible abordar todas y cada una de las necesidades públicas con calidad, espléndidamente? ¿O sólo a medias, minusválidamente?

Priorizar es inteligente.

El equipo sabe lo que pasa fuera. Y lo que hay dentro del conjunto interorganizativo para afrontar las necesidades. Descubre, así, algo que ya sospechaba: que con los recursos organizativos disponibles es imposible abordar, satisfactoriamente, todas las necesidades detectadas. Se impone, pues, *priorizar las necesidades*. Optar. Decir sí a unas. Y no a otras. Con contundencia. Porque las necesidades no todas son de la misma intensidad, importancia y urgencia. La marca, aquí, es el faro para la priorización.

El conjunto de necesidades priorizadas son a las que se les facilitará los servicios.

Una nota, aquí, con dardo: ¿por qué no se incorporan algunos ciudadanos en la planificación de los servicios? Hasta que esto no sea lo habitual, la



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

administración no será pública: ciudadana. Es el gran reto. Con las asociaciones y empresas tenemos experiencias buenas, la mayoría. Puntuales: deben generalizarse.

### 1.3.5. Posicionamiento de programación

El equipo tiene clara la marca y ha priorizado/seleccionado las necesidades donde facilitar los servicios. Se ha trabajado en el fuera, básicamente.

En el posicionamiento de programación el equipo trabaja en el dentro. A saber: *recursos humanos, económicos e infraestructurales disponibles* para los servicios. Dónde están. Calidad. Motivación. Búsqueda. Captura. Remodelación. Listado. Situación de los recursos ya detectados en las necesidades priorizadas en la planificación que ahora han de convertirse en servicios. Formación...

*Descentralización.* Gran palabra y opción: los servicios públicos deben facilitarse a los ciudadanos desde equipos pequeños, autoorganizados, responsables, con resultados..., en el lugar donde están las necesidades. Descentralización, pues, de los departamentos de servicios significa que ya casi nadie trabaja centralmente. Y todos trabajan en contacto directo con las necesidades ciudadanas.

Se sabe qué recursos hay en qué necesidades y dónde se facilitarán los servicios. Ahora es el momento de la decisión total sobre la *coproducción interorganizativa*: qué servicios producirá directamente la administración local, autonómica o estatal. Cuáles coproducirá con asociaciones y empresas. Qué servicios se coproducirán con otras administraciones. Con los servicios que se coproduzcan con asociaciones, administraciones otras y empresas debe fijarse qué aporta la administración líder, convocante y qué cada asociación, empresa o administración. Y, desde aquí, establecer un convenio, un contrato programa: convenir qué se hará, cómo se hará y con qué se hará. También debe decidirse, aquí, si otras organizaciones se incorporan más adelante, en el momento de la producción de cada uno de los servicios. Y si se incorporarán ciudadanos en su fabricación. Esto es lo deseable: ¡la administración *con* los ciudadanos! Todo esto no es privatización de los servicios públicos: es ciudadanización. Debe hacerse con una transparencia y una complicidad para lo público absolutas.

Lo que nos une es el valor de marca: todos queremos que se convierta en vida ciudadana mejor.

Dónde y cómo situamos los resultados.

# 1

Queda *la temporalización* o el fijar cuándo un servicio empieza y termina. Como algunos tienen más peso en el calendario de la ciudad...

### 1.3.6. Posicionamiento de catálogo

El catálogo de servicios es la marca pública transformada en servicios: el enfoque y las propuestas para la calidad de vida de los ciudadanos plurales. Muestra dónde estará presente lo público: en qué necesidades. La administración, otras administraciones, empresas y asociaciones han optado por cogestionar, relacionamente, la ciudad desde los servicios públicos. Todas son, aquí, públicas. Sí, digo bien: servicios públicos. Cuando una asociación o una empresa opta por coplanificar y coprogramar los servicios de la ciudad, sus servicios son públicos: forman el paquete de servicios de ciudad para la vida cualificada que la ciudadanía quiere.

El catálogo de servicios es lo que la administración, como líder de los servicios públicos, es, propone, se compromete: *somos nuestro catálogo de servicios, somos lo que hacemos, lo que logramos.*

Los diferentes departamentos para los servicios no son espacios organizativos con increíbles buenas voluntades y catálogo paralelo: todos confeccionan un único catálogo de servicios. La organización pública, pues, es su catálogo: aquello que abordará. Debe, pues, *fijar su catálogo de servicios* con precisión, sugerencia y fuerza. Un catálogo espléndido. Atractivo. Oportuno. Irresistible.

Las oportunidades y dificultades priorizadas en el posicionamiento de planificación desde la luz del posicionamiento de marca y posibles de satisfacer con éxito desde el posicionamiento de programación, en el posicionamiento de catálogo de servicios toman forma pública: manifiestan lo que la administración relacional hace y hará desde los servicios. Sola y con otros. El catálogo muestra las respuestas: las soluciones públicas que se idean. Que parecen más oportunas. Mejores. Para transformar las necesidades en oportunidades de vida óptima. Personal y común.

La administración es su catálogo de servicios. Catálogo que todos los equipos han de conocer. Y han de conocer, en profundidad, todos los trabajadores de la administración y de las organizaciones colaboradoras. Es la base, también, para la comunicación de todos y cada uno de los servicios. El catálogo es la clave para *la comunicación interna y para la comunicación con los ciudadanos.* Y para la evaluación de resultados.

Somos nuestro catálogo de servicios.



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

El catálogo se estructura desde gamas de servicios. Bajo cada gama, como un paraguas, se ordenan los servicios. Todo, en él, es actual, atractivo, indispensable, ciudadano, cómplice.

La administración debe conocer –debe controlar– cómo se conoce internamente y externamente este catálogo de servicios: es *el impacto de la comunicación*. Así conocerá cómo valoran los ciudadanos lo que propone y hace para el incremento de la calidad de vida Y sabrá, también, el grado de motivación de los equipos de servicios para obtener los resultados de satisfacción de necesidades que el catálogo propone.

### 1.3.7. Posicionamiento de producción

---

Somos productores de servicios.

Es el que en el texto trabajo extensamente. Lo he esbozado ya. Aquí es donde intervienen, con fuerza, los equipos de servicios para transformar cada uno de los servicios del catálogo en un servicio de calidad, sugerente, lleno de respuesta.

El equipo, pues, desde cada enunciado del catálogo –que es una necesidad/respuesta priorizada donde se quiere estar presente– piensa para ella *una idea útil para el público objetivo* de esta necesidad. Le da forma a través del *paquete de servicio y los soportes de construcción* y lo *comunica* con alta motivación para que los ciudadanos del público objetivo lo *usen con satisfacción*. Repito: lo trabajaré minuciosamente.

### 1.3.8. Posicionamiento de innovación y calidad para superar las expectativas

---

Es el que impulsa a todos los equipos de servicios a trabajar con cero defectos: con excelencia. Más: impulsa a construir servicios con alta creatividad: innovadores, diferentes. Servicios que cuando los ciudadanos los usen no sólo queden satisfechos: queden encantados porque las necesidades/problemas/deseos se transforman en realidades e impulsos serios de vida llena: en vida de excelencia.

Quien no innova ya está muerto.

Esbozo este posicionamiento al final de este texto sobre el proceso de producción de servicios desde el marketing, cuando subrayo que para que un servicio sea de calidad se debe *conocer y controlar la satisfacción del ciudadano usuario, la satisfacción del personal en contacto* que personaliza para este ciudadano el servicio, y la *satisfacción de la propia organización pública* que sabe que es a través de los servicios de calidad, satisfactorios y estupendos, que los ciudadanos confían en ella, valoran más la democracia y

# 1

sus instituciones. Aquí la personalización del servicio es imperativo para superar las expectativas y trasmutar la satisfacción en adhesión, en complicidad de marca.

Desde esta satisfacción o insatisfacción, los equipos de servicios *introducen continuas mejoras para unos servicios de calidad total*, para unos servicios que impulsan, con dinamismo, vida de ciudad.

La administración, en servicios públicos, jamás puede pararse: las grasas de la mediocridad y la burocracia son imposibles en servicios.

### 1.3.9. Posicionamiento de visualización

---

Es el que cierra el círculo del marco/modelo.

Es el que está, en todas las administraciones, menos trabajado. Y es **la asignatura pendiente en marketing de servicios públicos**.

Si el catálogo de servicios sirve —es el instrumento— para mejorar y sostener la calidad de vida de la ciudad o el país, la administración debería disponer de *un control sobre cómo los servicios del catálogo potencian la calidad de vida de la ciudadanía*. No es fácil porque no puede hacerse, sólo, con números, con cantidades. Y necesita tiempo de observación: los cambios en calidad de vida ciudadana son lentos. Algunos, lentísimos.

¿Logramos los resultados?

Desde esta medición, la visualización indicará *valoraciones sobre tiempo, expansión..., del servicio* y los servicios: se debe intensificar o puede disminuirse. Se *detectará otras necesidades*, tal vez más cualificadas para la calidad de vida, que la administración tendrá que valorar si introduce en su catálogo de servicios públicos.

Deberá, también, la administración, desde aquí, desde las valoraciones ciudadanas medidas, *fidelizar a la ciudadanía*: que opte decididamente por lo público. Por lo público como marca. Por una ciudad y un país con todos. Con innovación. Con creatividad. Con sentido. Para ello serán claves algunas campañas de relaciones públicas y de publicidad muy relacional, además de los servicios óptimos.

En definitiva, desde la constatación de lo que los servicios aportan a la calidad, al estilo de vida de los ciudadanos, será posible tomar decisiones para modificar todo el modelo: es el momento de *la reingeniería de todo el proceso* como instrumento para incrementar y sostener, desde el liderazgo de la administración pública y sus equipos de servicios, la calidad de vida de la ciudadanía.



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

### 1.4. La revolución que exige el marketing de servicios

No me gusta la  
sosa palabra  
«administración».

Conceptos y habilidades. Enfoques de servicio y maneras de producirlo. Estos dos polos o líneas de ferrocarril sólo son posibles en las prácticas de los servicios públicos si se crea y potencia, constantemente, una cultura organizativa antiadministrativista: de organización de servicios.

Estoy convencido –y sé que es imposible– de algo: el término *administración* debería desaparecer del lenguaje. Del lenguaje y de las maneras de hacer, claro. Hace un tufillo de burocracia que asusta. Los trabajadores públicos, cuando pronuncian la palabra, lo hacen con un deje de resignación y de *ya veremos*. Y para los ciudadanos, *administración* suena a ventanilla, papeleo y serena lentitud del monasterio burócrata de los funcionarios con sus abades políticos.

Necesitamos un cambio radical y herético de valores, de concepciones, de usos, de maneras, de relaciones y de enfoques. Y no creo en absoluto que este cambio –que todos esperamos– llegue desde los lentos procesos de lo que venimos denominando *la modernización de las administraciones públicas*. Hace cantidad de años que se moderniza, y lo máximo que se ha logrado es dar una capa de pintura a la burocracia que palpita en su corazón, sentada en sus reales.

No creo que se cambie por decreto. Pero sí que estoy seguro de que en las administraciones es imposible cambiar los sistemas de producción de los servicios si no existe una legislación y unas maneras de trabajar públicas pensadas a partir de los ciudadanos: para unos servicios ágiles y satisfactorios. La legislación que nos rige está pensada con una escrupulosa mente jurídicista, incapaz de convivir en el veloz mundo de nuestras ciudades: no apta para servicios.

Más gestión y  
producción.

Este cambio tiene que llegar por las bocacalles de un *cambio radical legislativo* y por *un cambio de mentalidades y métodos*, optando por resultados, desde todos los que trabajan en los servicios públicos. Para empezar, es necesario que se potencie el rol de *gestión y producción* de políticos y directivos, mandos medios y personal en contacto. El resto, toda la corte de negociados, oficinas administrativas y gabinetes técnicos, han de facilitar que los servicios funcionen sin entrometerse con sus absurdas técnicas de acoso, obstaculización y derribo, en el trabajo de quienes hacen lo que lo público debe hacer: facilitar servicios a los ciudadanos para mantener e incrementar su calidad de vida.

Para algunos sonará fácil, a mitin. Me da igual. Voy directo al corazón de los problemas públicos que obstaculizan la calidad de los servicios. Los conozco: en mis larguísimos años de servicio en la administración he con-

# 1

templado avances y estropicios, gente que se para y se burocratiza a montones preocupantes, he visto reformitas presentadas como innovación, he sentido el muermo trepar por mis propias pantorrillas, he sufrido el acoso y derribo de departamentos porque trabajábamos cómplicemente con los ciudadanos, he presenciado maldades por envidias partidarias... Y he visto maravillas, claro. Si no, no podría contar, desde dentro, el marketing de servicios públicos.

En las administraciones públicas urge *calidad* en todo lo que se decide y hace. Urge *situar al ciudadano en el centro* de las decisiones. Urge *innovación* con ritmo y potenciación de trabajadores con ideas. Urge *cambio organizativo* generalizado y continuado. Y sobra modernización a paso de tortuga.

Los ciudadanos en el centro de las decisiones, continuamente.

*Calidad*, ésta es la gran cuestión. Hoy, los ciudadanos no valoran –y les importa un bledo– todo el legalismo procedimental de la administración, pensado para que todos los ciudadanos sean tratados por igual, impersonalmente. Los tiempos han cambiado. Los ciudadanos quieren ser tratados *desigual y personalmente*. Y con calidad total en los servicios. En un marco de igualdad de oportunidades y trato.

Hoy, la calidad en los servicios es lo que certifica, en la ciudadanía, que una administración funciona: hace lo que debe y lo que de ella se espera. Manifiesta que un equipo de gobierno, con el equipo de trabajadores, sabe ver lo que la ciudad necesita y lo que los ciudadanos desean, fija las metas de servicio, usa adecuadamente los recursos de que dispone..., y su prestación resulta con cero defectos para diversísimos públicos ciudadanos.

Calidad, pues. Y con tendencia a cantidad. Pero jamás cantidad incualificada. Siempre calidad abierta a la cantidad.

Calidad, hoy y en especial, significa que los ciudadanos están entusiasmados con los servicios públicos: los tienen por nucleares en su vida íntima y común. Los tienen por los mejores.

Aquí, claro, son importantes las opciones políticas. Un equipo de gobierno público ha de señalar con rotunda claridad *prioridades en los públicos* en las necesidades a satisfacer. Lo he apuntado. Ni por su economía, ni por su personal o sus equipamientos e infraestructuras, una administración no puede llegar a todos y a todas las necesidades en la prestación de servicios. La priorización es imprescindible. Incluso en los servicios llamados universales o aquellos que deben abarcar toda la población –como la recogida de basuras– jamás puede comprenderse y montarse el servicio para todos: debe adaptarse a las diferentes peculiaridades de la producción de basuras.



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

Organización con los ciudadanos.

Es de insensatos seguir pensando que los servicios para todos han de dictar el canon. Ningún servicio es, hoy, para todos. Porque, en sus concreciones, es diferente, según las necesidades de los usuarios. La sanidad es para todos, pero diferenciadamente, como la educación, la seguridad... Sus servicios sirven más para algunos que para otros.

El término, la palabra clave que debe facilitar un clic de cambio mental tanto en los que confeccionan las leyes para el funcionamiento de las administraciones, como en los políticos, en los trabajadores y en la propia cultura organizativa pública, se llama *organización con los ciudadanos: gestión y liderazgo en servicios*.

*Organización con los ciudadanos* significa una actitud mental, respecto al trabajo, que sea activa y capaz de superar cualquier problema. Significa un equipo de trabajo emprendedor, que odie la mediocridad. Significa un estilo de toma de decisiones que asegure la calidad de los servicios para un grupo clave de ciudadanos y a unos costes ajustados. Significa autonomía en el trabajo de los equipos de servicios. Significa marca definida y directivos capaces.

Significa, en definitiva, gestión líder: *con unos recursos siempre demasiados escasos obtener unos resultados de calidad, siempre a través de otros: equipos, organizaciones y la complicidad de los ciudadanos*. Y sin lloros. Los ciudadanos son lo primero y lo último. Y están en todo el proceso intermedio en las administraciones públicas revolucionadas: *con los ciudadanos*.

Para esto las administraciones públicas necesitan directivos de producción de servicios que no son fríos gestores: escuchan, están, todo lo deciden y hacen *mestizados* con los ciudadanos. Gestores, directivos, relacionales. Implicativos. Negociadores. Próximos. Con equipos lanzados.

Estoy convencido que los directivos en producción de servicios públicos potenciarán organizaciones de servicios sencillas, con el mínimo personal indispensable, con mucha flexibilidad, autonomía y sentido emprendedor, volcadas a la acción. Serán –y son– directivos a pie de servicio junto a los ciudadanos usuarios. Y los no usuarios. Con mucha simplicidad y sentido común.

Pero altamente *competitivos*: los servicios públicos serán los mejores de la ciudad porque satisfarán necesidades y las crearán, cuando sea necesario, para avivar y sostener calidad de vida.

Directivos que están dispuestos a *reinventar* su departamento y los servicios del fragmento de la organización donde trabajan si huelen a burocracia, a pirámide, a monotonía, a tecnocracia o a dictado: administración administrada.

# 1

Seamos directivos entusiastas.

Serán gente que llenarán de olor de ciudadano –de necesidades a satisfacer– su organización. Estarán en la línea de servicios, con sus equipos, junto al personal en contacto y los usuarios. Éste es su espacio preferido.

El directivo en producción de servicios será una mujer o un hombre con capacidad de cambio, con iniciativa para la innovación, con compromiso, sin rutina, servilismo o burocracia. Responsable y activo. Gente entusiasta, vehementemente, curiosa, con pasión.

Directivos con pensamiento propio. Porque fundamentalmente son *las ideas y las tácticas pensadas* para satisfacer necesidades lo que faltan en las administraciones públicas para crear ciudad de calidad. *Las ideas*, en lo público y en servicios, *hoy van antes que la gestión*. La gestión es el agua para el chocolate. Necesitamos disponer de agua transparente, sin grasas organizativas. Pero, en el chocolate –en los servicios– lo importante es la idea, el cacao: lo fundamental son las ideas que la gestión transforma en resultados.

El directivo con mentalidad partidista, de patrón, de ordeno y mando, de despacho, legalista, no conectado con su equipo humano y la calidad rotunda de los servicios, que no opte por trabajar siempre –siempre– abierto a otras organizaciones y con los ciudadanos, es hoy un estorbo y debe reciclarse o autoliquidarse con una muerte digna.

El directivo en producción de servicios trabaja con su equipo humano entusiasta, imaginativo, comprometido, lanzado..., que marca diferencia con otros servicios, que crea condiciones para una más alta calidad de vida desde servicios para públicos concretos.

Es más un facilitador que un ordenador, está más dispuesto a lanzar preguntas que a dar respuestas, se compromete con todos los que trabajan en su equipo y con su equipo para producir unos servicios altamente cualificados en un nuevo siglo azotado por desigualdades fuertes y por una pasividad alarmante. Y es tremendamente innovador.

Tal vez, lo que les falta a demasiados directivos en servicios es lo que debe tener, en alto grado, todo directivo en producción en servicios públicos: ingenio para responder a lo que ocurre en la ciudad y no nos gusta, nos pasiviza o nos vuelve insolidarios. Con este directivo, la producción de los servicios desde el marketing de los servicios es apasionante.

Con los directivos que abundan en la producción de los servicios actuales, dados al lamento, al trabajo sin método, el que dirán los políticos y los altos directivos, la imposibilidad de tomar decisiones y modificar recursos,



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

los equipos formados por funcionarios asignados por casilla..., la producción de servicios desde el marketing es casi imposible. Exige un superesfuerzo. Casi una militancia.

Quien opta por él, nota que su entorno cambia. El equipo crece. Y la ciudad mejora. Y los ciudadanos están encantados.

### 1.5. Gestión para reinventar los servicios públicos

Quiero abordar, con más precisión, esto de la organización *con* los ciudadanos. Porque, en servicios, la gran mayoría de políticos, directivos y equipos saben que no funcionan realmente así. Que se deben producir de otra manera. Que el continuismo es malo y la sólo buena voluntad de servicio, peor. Que son posibles otros servicios desde las necesidades plurales de los ciudadanos. Pero no saben *cómo* montarlos.

En definitiva, todos hemos afirmado casi hasta el cansancio la necesidad de innovación en el sector de los servicios públicos. Pero no sabemos *cómo* se innovan. *Cómo* se cambian. *Cómo* se producen para resultados de alta calidad. Servicios memorables. Brillantes.

El *cómo es gestión*: es método de producción de servicios centrada en las necesidades de los ciudadanos, con resultados de satisfacción, de calidad total, desde ideas útiles y una comunicación cómplice.

La ciudad y los ciudadanos necesitan, piden y les urgen administraciones volcadas a los servicios que incrementen la calidad de vida de nuestras ciudades en crisis o con dificultades para sostener una vida de alta civilidad, cómoda, sin exclusiones.

Si las administraciones, como organizaciones de servicios, con una clara y contundente marca política –de *polis*, ciudad–, no sirven para solucionar deseos, necesidades y problemas de los ciudadanos de hoy, los ciudadanos se preguntan para qué sirven: para qué votan y para qué pagan sus impuestos. La democracia, entonces, se valora menos. Es peligroso.

Los servicios no cumplen. No porque los trabajadores públicos no sean profesionales buenos. No cumplen porque las administraciones públicas, en servicios, funcionan mal: funcionan desde la mediocridad del continuismo. Desde el saber que hay recursos para hacer cosas y dinero para pagar –¿eternamente?– sueldos. En este sistema arcaico, los equipos de servicios frustran su motivación y creatividad, pierden la energía de servicio. Y los ciudadanos están descontentos: sólo un 24,6% cree que la administración en

Gestión es cómo lo hacemos todo.

Que opinen los ciudadanos.

# 1

estos últimos años ha mejorado. Pero –alarma– un 39,7% cree que ha empeorado. Y un 18% cree que continúa igual. Este 39,7% es una bomba contra la burocracia y los lentos procesos de modernización. Y un clamor por servicios de calidad. Con equipos que entusiasmen. No equipos lánguidos. Simplemente correctos.

Estos equipos desmotivados de profesionales públicos en servicios son las voces que, junto a los ciudadanos descontentos, piden a las administraciones públicas encerradas en la pirámide de la burocracia y la política del conservar los cargos o el mantenimiento de parcelas de poder personalísimo y partidísimo, *reinención*. A saber, una nueva manera de usar los recursos públicos a fin de *maximizar* la productividad y los resultados en servicios. Pero no sólo.

Piden, exigen y –a veces con su desmotivada impotencia– gritan una organización pública de servicios liberada de burocracia. Porque, como asegura Peter Drucker, *los individuos más innovadores y con más espíritu empresarial se comportan como el más adocenado burócrata o como el político sediento de poder seis meses después de haberse hecho cargo de la gestión de una institución de servicio público*.

¿Exageración? Auténtico. Yo lo comprendo con sólo mirar cada día a mi alrededor: la fosilización de políticos y trabajadores, llenos de vida y entusiasmo, se seca como hierba a mediados de verano bajo el depredador sol burocrático, impotente en motivación y resultados.

El tema, hoy, en servicios es *cómo funcionan*: cómo operan. Las administraciones disponemos de un amplio catálogo de servicios. ¿Pero funcionan como los ciudadanos esperan? ¿Todos son espléndidos, óptimos? ¿O la mayoría son discretos, monótonos, normalitos? Aquí está el reto. El problema hoy, en las organizaciones públicas y en sus servicios, está en los medios: en los sistemas de producción para la eficacia de la satisfacción rentable de necesidades ciudadanas.

En estos cómo hay esperanzas porque han empezado a aplicarse, lenta y silenciosamente, nuevos métodos de producción de servicios públicos: desde la *gestión más actual*. Se crean, así, organizaciones de servicios públicas descentralizadas, innovadoras, flexibles, dúctiles, capaces de responder a las necesidades cambiantes de los ciudadanos de este nuevo siglo y en ciudades/país en constante transformación. Emplean la competencia, al partir de las necesidades de públicos de ciudadanos conocidos y delimitados... Son el futuro de los servicios. En todas ellas el marketing es gestión. No lo confunden, con difusión, comunicación, arreglo. Y ya está.

La burocracia está felizmente en declive.



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

La burocracia está en declive. Felizmente muere ahogada en un gigantesco esfuerzo de *control* que ha resultado losa sepulcral y un grito de *¡basta ya!*

Tanto control burocrático sobre los equipos de servicios, tanto ojo de interventor sólo preocupado por la normativa y la legalidad, han convertido a los servicios, de casi todas las administraciones públicas, en lentos, ineficaces e impersonales. Pero, a la vez, ha propiciado que equipos de trabajadores, directivos y políticos, rompan las reglas y reinventen la administración pública con los ciudadanos.

Son las administraciones de los hombres y mujeres activos. Despiertos. Gestores. Equipos de hombres y mujeres de marca: de resultados. Motivados. Apasionados por la tarea. Innovadores. Porque el ritmo lento y el cambio pausado es historia en nuestras ciudades. Es historia el control de la información desde la cúpula de las pirámides. Es historia la ciudad/país industrial. Estamos en la de los servicios y en la del talento: la del conocimiento para lo óptimo, diferente y oportuno.

Vivimos en las ciudades de la información en la cual los equipos de servicios disponen de la misma información que los políticos y los altos directivos. Vivimos en las ciudades del conocimiento en los que los profesionales en equipos de servicios quieren usar su inteligencia y exigen autonomía y responsabilidad. Vivimos en las ciudades de la calidad de los servicios en las que los ciudadanos se han acostumbrado a la elección, a la valoración, a la crítica y al abandono de lo inútil, lento e impersonal.

Las administraciones con servicios públicos burocráticos, en estas ciudades, son un museo de la incompetencia y la dilapidación del dinero de los ciudadanos. Son quienes hoy trabajan para el descrédito de las instituciones democráticas.

Las administraciones públicas con servicios con resultados de alta calidad, que aprovechan todas las energías de los trabajadores, que optan por la competencia y la productividad, que son responsables ante los ciudadanos y responden a sus necesidades, que les facilitan servicios personalizados, que están en simbiosis con la plural ciudadanía y sus organizaciones, que crean entre los equipos de servicios sentimiento de responsabilidad y resultados..., son las que los ciudadanos quieren. Y votan. Porque quieren una democracia para la calidad de vida. No una democracia para la burocracia de la vida. Desean ciudades que confían en sí mismas desde una ciudadanía activa y un gobierno público que *lidera* calidad de vida desde unos servicios de marca que respondan a necesidades y crean civildad.

Gobierno para liderar la calidad de vida.

Estas administraciones, en la organización de sus servicios, miden el rendimiento de sus departamentos en función de los resultados de calidad de vida facilitada y el control del gasto. Parten de *misiones* claras en servicios y no de reglas y regulaciones. Dialogan con los ciudadanos para *conocer* sus necesidades y facilitarles *respuestas*. *Previenen* necesidades antes de que se conviertan en problemas. No gastan dinero: lo *colocan* donde es útil. *Descentralizan* los servicios y las decisiones para su producción. *Lideran* un catálogo de servicios pactado con las otras administraciones, el sector asociativo y el sector empresarial...

Hoy, insisto, cuando muchos servicios se enamoran de modelos empresariales, se limitan a aplicar lo más chapucero: suprimir servicios, básicamente, para ahorrar dinero. Como, con sorna, observan *David Osborne* y *Ted Gaebler* en *la Reinención del Gobierno*, algunos gobiernos públicos son como los gordos que necesitan perder peso. Es imprescindible. Deben desprenderse de las grasas de toda burocracia. Rápidamente. Tienen que hacer más ejercicio de gestión. El dinero escasea. Pero no quieren, realmente, gestionar: se limitan a cortarse algunos dedos. Dedos, a menudo, de servicios muy importantes para los ciudadanos con más necesidades.

Se pierden grasas burocráticas: eliminando iniciativas obsoletas, potenciando el hacer más con menos y avivando de innovación. En definitiva, gestionando, produciendo *mejor* los servicios. Y *sumando* las aportaciones de otras organizaciones.

En los equipos de producción o gestión de servicios, todos los trabajadores públicos que se proponen trabajar con los ciudadanos son útiles. Pero acostumbran a ser óptimos líderes de equipos personas jóvenes, inquietas, con carreras alejadas de la abogacía –tan querida de las vetustas administraciones burocráticas– o ligados al sector asociativo y al empresarial.

Estos hombres y mujeres se convierten en líderes de servicios que, junto a políticos preocupados por tomar decisiones para los resultados –y no sólo para lo que les llevará a la reelección– abren brechas en los servicios, haciendo *inevitable* un nuevo estilo organizativo público en la producción de los servicios.

Con ellos, las administraciones públicas no están en futuro incierto: lo anticipan. No sufren el cambio: le dan forma. No engordan: gestionan su crecimiento. No sobreviven: construyen la ciudad. O el país.

Con esta organización de gestión, siempre con los ciudadanos es posible el marketing de servicios: la producción en diálogo con los ciudadanos. Des-

# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

de la administración burocrática o neoburocrática es imposible: el marketing de servicio público es sólo un ornato, un floripondio en la mesa llena de expedientes, impotencias y buenas intenciones. No a la pasividad.

### 1.6. Más allá de la administración del bienestar: la administración pública de gestión relacional

Gobernar en democracia, y en griego que es su origen, significa *llevar el timón* de la nave de una ciudad. Significa, pues, capacidad efectiva de liderazgo para dirigir la nave –por los mares de las necesidades y las crisis ciudadanas– hacia un puerto de alta calidad de vida desde un punto de partida o una marca de valor: un horizonte de ciudad mejor. Hacia este puerto, y a través de estos mares, la nave de la ciudad avanza con los remos de los servicios.

La imagen de *E.S.Savas* es contundente. Y muy mediterránea. Excelente.

Para las administraciones del bienestar nos pusimos todos a montar, hace años, servicios: existían pocos, para algunos y tremendamente burocráticos. Lo logramos: pero nuestras actuales administraciones son organizaciones de servicios con un pecado original: las administraciones se convirtieron en remeros, pilotos, cocineros, pintores, asistentes..., de la nave de la ciudad. La ciudad, casi, fue suya. Todo lo decidían y lo hacían. Demasiado solas. Demasiado amos. Eran los felices ochenta y finales de los setenta.

Después, a principios de los noventa, descubrieron que no había dinero para el bienestar de todos y sólo desde las administraciones públicas, por más que los impuestos estuvieran ya en su cota máxima.

Los ciudadanos, entonces, dijeron a las administraciones: *miren, tenemos muchas necesidades que ustedes olvidan, queremos su respuesta, pero no pensamos darles un duro más. Así que, gestionen mejor. Gasten, pero gasten donde tengan que gastar. Y ofrézcanos calidad de servicio: no sólo buena voluntad de servicio, porque con ella no mejoramos la calidad de nuestras vidas. Y cuenten con nosotros, con otras administraciones, con nuestras organizaciones asociativas y empresariales. Dejen, por favor, de ser tan narcisas.*

Tal fue. El resultado lo estamos afianzando y constatando actualmente. Estamos pasando –haciendo la difícil travesía– de la *administración del bienestar* con servicios para todos y gestionados desde la propia administración, a la *administración pública relacional* con servicios para los más y gestionados conjuntamente con los sectores organizados de la ciudad y otras administraciones. Las mejores, también con los ciudadanos.

Gastemos bien y gestionemos con los ciudadanos.

# 1

Estamos trabajando en esta difícil travesía.

¿Cómo es la administración de bienestar público?

La administración del bienestar, surgida después de la segunda guerra mundial en Europa para facilitar bienestar a todos los que, con su sufrimiento y lucha, hicieron posible otra vez la Europa de las libertades, se centra en la apuesta de servicios públicos *para todos*. Se potencia, así, una administración que quiere bienestar universalizado para todos y cada uno de sus ciudadanos desde los recursos propios, desde su acción directa en todas sus necesidades.

Es, pues, una administración *benefactora*, que concibe a los ciudadanos como *usuarios* de los servicios públicos y que otorga a los políticos un papel muy relevante, ya que son ellos los dispensadores de bienestar.

Esta administración tiene un problema base: es *insaciable en el gasto* porque las necesidades de bienestar, hoy, son infinitas. Siempre, pues, será necesario más dinero para más y más servicios: quiere atender a todas las necesidades de todos los ciudadanos. Es una administración, en servicios, *maximalista*.

Y dinero no hay. No habrá más del que ahora hay. O habrá menos.

La administración del bienestar significó el punto y aparte a la *administración de derecho* a la que los ultraliberales y algunas administraciones tocadas por una profunda crisis económica quieren regresar. A este regreso algunos tienen la desfachatez de proclamarlo como esperanza de futuro: como modernización de la administración. Lo estamos viviendo: es un desastre. Los ciudadanos están indignados. Genial.

A la arcaica administración de derecho *no le interesan los servicios*: cree que es cosa de las empresas. Es una administración, pues, *minimalista*, que se rige por la *legalidad* más estricta –las leyes nunca andan junto a las necesidades de la ciudad–, le encanta todo lo que sea *regular y reglamentar*, pone en el centro de su funcionamiento el *procedimiento administrativo* –algo metafísico, arbitrario y burocrático–, funciona con *jerarquía*, no existe la responsabilidad personal y su tendencia es a *no gastar* nada porque los ciudadanos lo comprenden todo en el mercado. Y quien no puede, que se instale en el malestar: no es problema de la administración.

La administración de derecho, hoy, es pornográfica: atenta contra la calidad solidaria de vida en la ciudad. Pero la del bienestar no es viable: por su gigantismo organizativo y centralizador. Por su enorme gasto. Y porque es hoy, reconozcámoslo, poco eficaz: perpetúa necesidades sin transformarlas en oportunidades, olvida el liderazgo, cree que la ciudad le pertenece...

La administración del bienestar.

La del derecho.



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

El presente y el futuro son relacionales.

El futuro está en avanzar hacia la *administración pública relacional*. O la administración que no se *contempla* como el único facilitador de servicios públicos. Y los planifica, programa y produce con el sector de las asociaciones de los ciudadanos y el sector empresarial. Ella ofrece algunos servicios públicos. Pero junto a otras organizaciones de la ciudad. Sabe que si se juntan plurales administraciones con sus todos los recursos para los servicios, el resultado no es una suma: es multiplicación de servicios para responder a *un mayor número* de necesidades. Asegurando que siempre le estará en las necesidades más apremiantes y urgentes.

Es, pues, una administración pública *necesaria*, que plantea los servicios *desde* las necesidades de los ciudadanos, es *cooperante* con otras organizaciones por voluntad y definición, se relaciona *con* los ciudadanos como *coproductores* de los servicios públicos, gestiona los servicios desde la *auto-responsabilidad* de sus políticos, directivos y equipos, opta por la *productividad* –con menos dar más servicio– y es, en la ciudad, básicamente *líder*. Es una administración pública que sabe que la ciudad no le pertenece: *la ciudad es de los ciudadanos*. Y se construye desde *la red para lo público* con las organizaciones de la ciudad.

La comprensión, el diseño y la opción de los servicios en uno de estos tres modelos, *marcará* la producción de los servicios públicos. Si se opta por la administración pública relacional –es la opción de presente y futuro, la que aquí planteo–, el marketing de servicios es básico. Un marketing de servicios *relacional*: que trabaja, produce los servicios en equipo y con otras organizaciones. Con los ciudadanos: está radicalmente orientada a los ciudadanos. *Cogestiona*, pues, o coproduce los servicios. Esta opción sitúa a toda la administración pública en una tesitura de relación continuada con las asociaciones, los ciudadanos y las empresas éticas, están a la vista. Para priorizar necesidades y para decidir quién facilita los servicios como respuesta. Esta opción hace que las administraciones públicas necesiten equipos de servicios que sepan dialogar y pactar con otras organizaciones la producción *cooperante* de servicios. Y políticos con un fuerte liderazgo relacional, de implicación: sumando, todos ganan. Y ganan, especialmente, los ciudadanos. Contarlo es apasionante. Hacerlo lo es más. Pero hay resistencias. O se hace mal: se privatizan servicios, se colocan en la cesta de la compra ciudadana al mejor postor sólo económico... Más que mal es, esto, delincuencia pública. Los resultados, en la era post Reagan y Thatcher.

Mi opción es potenciar la administración pública relacional. Con urgencia. Por difícil que sea avanzar hacia una *relación cooperante* –desde un

# 1

*catálogo consensuado de servicios*— entre todo el sector administrativo, el sector asociativo, el sector empresarial y la implicación de los mismos ciudadanos. Hemos de avanzar por aquí. Innovando.

En esta administración pública con gestión relacional, la gestión líder es indispensable. Y el marketing público es la manera de trabajar en la producción de los servicios. Me gusta llamar a esta manera de trabajar la *Ciudad de Gestión Relacional* porque aquí hay una voluntad manifiesta de los cuatro grandes sectores ciudadanos —administraciones, ciudadanos, asociaciones y empresas— por buscar soluciones/servicios realistas a necesidades/oportunidades actuales y futuras.

La administración relacional en red para la ciudad del bienestar hoy opta por modelos mixtos. Las asociaciones despiertas y las empresas éticas que estén en la red, porque creen en la misión/valor de marca que el equipo de gobierno propone y tienen vocación pública, facilitarán servicios públicos cogestionados o desde la propia asociación o empresa. Que no son, aquí, privados. El desde donde se prestan es lo de menos: desde donde sean más eficientes. En todos los casos, el gestor base del sistema de servicios es de autoridad pública, democrática. Soy claro: las empresas y asociaciones, actualmente, están más orientadas al ciudadano que doña administración. Tanto si los servicios los facilita la propia administración, en pareja con otra organización, o una asociación o empresa de la red, el servicio público será siempre excelente. En todos ellos los parámetros de calidad serán altos, controlables y públicos.

En red para la ciudad del bienestar.

## 1.7. Los duros trabajos de Hércules en servicios públicos: contra la burocracia y por una cultura organizativa con las necesidades de los ciudadanos

Las administraciones públicas, demasiado despacio, están avanzando hacia la total orientación al ciudadano. Cuesta. La transparencia, la democracia de coproducción y responsabilidades descentralizadas, la escucha de las necesidades reales del ciudadano sin codificadores partidistas y tecnocráticos no es común, por más que se afirme todo lo contrario. Avanzar hacia la *Ciudad de la Gestión Relacional*, o el país, donde los logotipos protagonistas cedan el paso a la cogestión solidaria interorganizativa y ciudadana es cosa de trabajo titánico.

Pero se ha avanzado. Lo he vivido. Los nuevos Hércules, mayormente en la línea de los servicios y entre la alta dirección técnica y política, han situado



# 1 Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

las administraciones en una imparable óptica de cambio organizativo: *primero y siempre, los ciudadanos.*

Todos orientados hacia los ciudadanos.

Aceptando todas las excepciones posibles, creo que si analizamos los duros trabajos de los Hércules anónimos de las administraciones públicas, éste ha sido el itinerario desde la burocracia narcisa y prepotente a la administración pública de servicio al ciudadano, comunicativa y personalizada. Éste creo que es el itinerario de la orientación al ciudadano que han recorrido muchas administraciones públicas con intensidades, con ritmos y tiempos diferentes. Y, desgraciadamente, no siempre evolutivamente: la vuelta atrás es tan frecuente como el paso adelante. Depende de cada administración pública. De su gente: de sus equipos de gobierno, hoy muy especialmente. Noto, en los aparatos de partidos que ganan elecciones más ganas de mandar –administración burocrática– que complicidad con la ciudadanía –administración relacional–.

Pero soy optimista: los ciudadanos, muchos trabajadores públicos en la gerencia y la línea de los servicios, muchos políticos, están por el cambio, por la reinención, por la radical transformación de las administraciones en organizaciones de servicios *con* la ciudadanía.

Éste es el itinerario que van recorriendo los que optan por ser administraciones públicas con las necesidades de los ciudadanos y la colaboración interorganizativa, relacional.

## 1.7.1. La administración prehistórica: una organización fósil al servicio de la organización

La burocracia autoritaria es la administración máxima. Éste es el gran reto al que se enfrentaron las administraciones que querían transformarse en organizaciones de servicios públicos actuales. Sus resultados son de victoria para el servicio con el ciudadano. Pero tan desiguales que algunas administraciones continúan en la organización antdiluviana del ordeno y mando, a pesar de obtener unos primeros resultados de cambio.

La burocracia era –y en algunas administraciones es– la organización de la incultura organizacional, de la apariencia y la simulación de servicio al ciudadano. Realmente, esta incultura organizativa en una organización que se debe al ciudadano, lo que busca y por lo que se mueve es por el cargo, los escalafones, la desidia del vuelva usted mañana, el procedimiento, el reglamento como impedimento y políticos y burócratas como amos. Y la ley: todo debe estar conforme a la ley, una ley del año de **la catapún**, fría, sin corazón de ciudadanía. Y el poder. A cualquier precio el partido quiere retenerlo.

El procedimiento administrativo en Keops.

# 1

Es la administración que trata, desde su organización, a todos los ciudadanos como *administrados*, como clientes cautivos. Como esclavos. Es, en definitiva, la administración que se organiza y continúa organizándose como una pesada pirámide de Keops, con *la cultura organizativa del procedimiento administrativo*.

En estas administraciones los servicios públicos óptimos son la excepción, el oasis en un desierto de abandono de los ciudadanos: ni se escuchan sus necesidades, ni se priorizan, ni se está a su servicio. Sólo interesan los ciudadanos porque pagan impuestos, porque se someten a la *dura lex*. En nuestro país ésta es la administración pública de los setenta.

A estas administraciones, un puñado de Hércules en la cúspide de lo político y la alta dirección y, especialmente, un ejército de pequeños Hércules en la línea de los equipos de los servicios, empezó a trabajar para mover la pirámide aplastante de la burocracia autocomplaciente: se enfrentaron –nos enfrentamos a Keops, al desierto– con un instrumento simple: la voluntad decidida de situar al ciudadano en el corazón de la administración.

Y la pirámide se mueve.

## 1.7.2. La administración de la historia antigua: una organización al servicio de los políticos

---

La pirámide se mueve muy despacio a través de la oposición y la subversión: desde gente que tiene claro que las administraciones son para responder a las necesidades de los ciudadanos. Y si no lo consiguen, deben cerrarse por fósiles y chupópteras.

Se mueve, pero no frecuentemente, en la dirección correcta. Así, en muchas de administraciones, los burócratas del procedimiento administrativo frío y sus expedientes sin olor a necesidad ciudadana imperiosa, fueron suplantados por los políticos. Donde había burócratas ahora hay políticos con ganas de hacer muchas cosas, de facilitar muchos servicios. Pero desde lo que ellos, investidos por la *infabilidad* de la política, piensan, deciden y ordenan como faraón partidario.

La administración está regida –como directores generales– por los políticos electos. Se combate la pirámide, pero se introduce la figura del faraón partidario. Hay en estas administraciones, directores generales democráticos que, mayormente, olvidan que el consejo de administración público son los ciudadanos. No es de recibo, pues, que los políticos impongan sutil o descaradamente, una organización administrativa a su servicio y no al de los plu-



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

rales intereses, necesidades y expectativas de los ciudadanos, que los han elegido para que desarrollen un programa de gobierno priorizado, por una mayoría, en las elecciones democráticas. No es de recibo que después de las promesas electorales, no se acuerden más de ellos y opten por un estilo de gobierno y de gestión prepotente, fría, arrogante. ¡Conozco a tantos! Algunos muy sutiles: *nosotras sabemos que se debe hacer y como*. Da igual: un espanto democrático impresentable.

En estas administraciones, demasiados políticos fueron y son la voz de la pitonisa de Delfos, infalibles como el papa, ley de dictado. Algunos, despiadados como un divino faraón. Y una corte de cargos de confianza, en la alta dirección: son el santuario de sacerdotes/asesores y personal del partido que interpreta y ordena como cumplir con sus caprichos en la cultura organizativa administrativa y sus servicios.

Una mayoría de Hércules para el cambio administrativo al servicio del ciudadano sucumbieron a la tentación de una organización policrática: sujeta a la ley, ahora personalizada, del político. Y los equipos de gobierno escucharon más las necesidades de su aparato de partido o tendencia o su minúsculo grupúsculo imperial, que las de la ciudad. Más los intereses personales de sus miembros que el priorizar necesidades y recursos. Más el trabajo desde dentro que desde el fuera.

Junto a éstos, una inmensa cantidad de Hércules anónimos se declaran en heterodoxia militante: impulsaron una multitud de servicios públicos para una variedad inmensa de necesidades, con la buena voluntad del que escucha necesidades, pero sin tener presente que se necesitan recursos, y recursos gestionados. Y método. Y... Empecé aquí.

**Lo que caracteriza la administración de la historia antigua es el rompimiento de inercias, burocracias, el hacer cosas, la voluntad de estar con los problemas de la gente, de muchos. Y la tolerancia de la organización política y de alta dirección, a veces impulsora del rompimiento, siempre tolerante.**

En conjunto, lo que define la cultura organizativa de estas administraciones es *la cultura de la oposición*. Una oposición casi frontal para el cambio organizativo de toda la pirámide. Es la administración pública de los primeros ochenta. La administración del *Todos juntos venceremos*, yuppy.

En demasiadas administraciones la pirámide los aplastó: muchos Hércules políticos abandonaron, muchísimos Hércules en los equipos de servicios se

No a los políticos pitonisos délficos.

desilusionaron y se transformaron –a pesar de su sonrisa y sus modales– en neoburócratas: en cumplidores de los mínimos y las apariencias, en amantes del lento procedimiento administrativo. Es lógico. El desengaño y el aprendizaje de la decepción es rápido en la cultura organizativa de la administración pública cuando las necesidades de los ciudadanos no centran las decisiones y los recursos en servicio. Cansa la partidocracia. Cansa el neoburocratismo. Cansa el aplazar, con excusas razonables, el cambio organizativo para una administración de servicios bien gestionados. Ágil. Flexible. Con los ciudadanos. Relacional. Sin grasas.

### 1.7.3. La administración de la historia moderna: una organización al servicio del ciudadano

---

A mediados de los ochenta, de una manera impetuosa, se empezó a hablar con fuerza de la administración como organización de servicios *a/* ciudadano.

Se habla, pues, de servicios. La cultura del servicio irrumpe en las administraciones como una buena nueva: lo que los ciudadanos esperan son servicios públicos de calidad para incrementar su calidad de vida desde sus plurales necesidades.

Los altos directivos asisten a cursos sobre la función gerencial en la administración pública y se empieza a hablar –y a practicar paulatinamente– de planificación, producción y evaluación de servicios. De misión política y de resultados. De gestión: aquí empieza. Aquí me inicié en marketing.

Nos va el micro-cambio continuo.

Se descentralizan servicios por barrios, en las grandes ciudades, a través de los distritos, donde lo importante es la gente de los servicios, los trabajadores que están, día tras día, con las necesidades de los ciudadanos. En las administraciones estatales se opta, también, por una fuerte descentralización en las regiones, autonomías y provincias. Las grandes unidades administrativas, en todas partes, se contemplan como dinosaurios fuera de los tiempos.

La pregunta clave es, en este período, *qué* hacemos y más tímidamente –desgraciadamente– *cómo* y *para quién* lo hacemos.

Surgen, así, en todas las administraciones pequeños círculos de cambio organizativo para el servicio al ciudadano que van, imparablemente, minando la gran pirámide de la burocracia pública para darle, definitivamente, la vuelta: lo más importante en una organización de servicios no es la cúpula política y los altos mandos. Lo realmente importante son los equipos de ser-

# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

vicios: las personas, el espacio y el tiempo con los que la administración pública se pone en contacto directo con los ciudadanos, facilitándoles respuestas públicas a sus necesidades reales.

La pirámide se tambalea. No se invierte. Pero le ocurre algo impensable en la todopoderosa burocracia: la pirámide está infectada por células de equipos de servicios, de fragmentos departamentales que trabajan para las necesidades de los ciudadanos. Células, además, que invaden, paulatinamente, el sistema nervioso piramidal. Que atacan la piedra de la burocracia. Células que, despacio pero sin pausas, cambian la pirámide de Keops de la administración desde *la cultura organizativa del microcambio al servicio de los ciudadanos*. Son administraciones *gruyere*, a topos y lunares.

Las administraciones están, aquí, en la recta final para transformarse en organizaciones de servicios. Una recta que coincide con la etapa de esplendor del estado del bienestar: los servicios públicos crecen y están presentes en necesidades, antes impensables, de la ciudad y su plural ciudadanía. O del país.

### 1.7.4. La administración de la historia contemporánea: una organización de servicios con los ciudadanos

---

Las administraciones que son útiles a los ciudadanos son aquellos que les facilitan servicios *desde* sus necesidades. A saber: no les son útiles las administraciones que hablan de servicios *al* ciudadano porque, todavía en ellas, la centralidad organizativa es demasiado interior. Acostumbra, en ellas, a hablarse demasiado de servicios. Pero no saben *dónde* están realmente las necesidades y *cómo* son en su cruda cotidianidad. No saben *cómo* se deben construir los servicios para responder a necesidades priorizadas. No saben *cuándo* hay que facilitarlos: demasiadas administraciones ofrecen servicios sólo cuando las necesidades son alarmantes. Y no saben *cuánto* cuestan y *cómo* con menos dar más servicio. Aquí la gestión toma cuerpo y el marketing empieza a formar parte de esta gestión.

Son las administraciones que, finalmente, dan la vuelta a la pirámide organizativa, convirtiéndose en organizaciones de servicios *desde los ciudadanos*. Son administraciones que han optado por un posicionamiento de cultura organizativa que tiene *por centro las necesidades de los ciudadanos*. Estamos en los primeros noventa. Las necesidades ciudadanas están en la raíz de todas las decisiones de la administración pública y marcan resultados y recursos. Son las administraciones que trabajan desde *fuera* de la organiza-

# 1

ción: desde las necesidades de la ciudadanía y la ciudad para buscar respuestas de servicios.

La pregunta clave, la única pregunta importante, así, en servicios públicos, es ésta: *¿qué necesitan hoy y mañana los ciudadanos para potenciar y mantener su calidad de vida?*

Los ciudadanos pagan impuestos para que se responda, desde los servicios públicos, a esta pregunta. Votan equipos de gobierno para que las administraciones sean líder en facilitar a las ciudades, desde la pluralidad de intereses de sus organizaciones y ciudadanos, una vertebración pactada y dinámica. Una vertebración desde la diferencia solidaria. Una vertebración para la casa común de la ciudad desde *un sentido*: el que facilitan los servicios públicos. Un horizonte seguro de vida mejor, activa. Los servicios lo logran. Espléndidamente.

Estas administraciones optan, pues, por organizarse política y técnicamente a través de la *administración relacional* de la que he apuntado sus características básicas. Sólo las administraciones que trabajan desde sus estrategias de *liderazgo, comunicación y coproducción* de servicios con los ciudadanos y las otras organizaciones de la ciudad y el país son proas de avance de la ciudad: las que han optado por una *Ciudad de Gestión Relacional* en todo.

En estas administraciones se practica *la orientación al ciudadano*: la iniciativa emprendedora que impide todo atisbo de burocracia, implican a toda la organización para la calidad del servicio, agilizan procesos, siempre están con los ciudadanos y sus organizaciones, mejoran constantemente la satisfacción de los servicios, optan por la competitividad y la productividad... Se *piensa y gestiona*: se producen servicios con cero defectos y entusiasman a los ciudadanos.

Aquí, a finales de los noventa, las mejores administraciones públicas dan un paso más, decisivo, desde esta orientación al ciudadano que han convertido en divisa de toda la organización: trabajan *con* los ciudadanos. A saber: no tienen suficiente en pensar y montar los servicios desde las necesidades. Dan el gran salto: sitúan a los ciudadanos en el centro de la organización, de los servicios, para satisfacer sus expectativas, también, en servicios y mantener una constante *complicidad* entre administración pública y ciudadanía. ¡Felicidades!

Son administraciones que optan por la *línea de servicios*. Optan siempre y continuamente por la base de la pirámide. Más: han transformado la pirá-

Con los ciudadanos, siempre y amén.



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

La estructura organizativa administrativa en un helado: lo más importante es la bola del helado, el servicio que se ofrece como respuesta, al gusto, de las necesidades de los ciudadanos. Lo de menos –pero debe ser de absoluta calidad– es la pequeña pirámide de galleta organizativa o de soporte transparente para la copa de cristal que lo sostiene para su uso y disfrute.

Los equipos para los servicios son lo mejor.

Lo más importante en una administración son los equipos de trabajadores que, a pie de necesidad, responden a ella *con* servicios de primera. Es aquí donde el *ciudadano usuario* comprueba la utilidad del servicio público y la administración que lo hace posible. Es aquí donde el *ciudadano pagador de impuestos* comprueba que su dinero sirve. Y él vota a su equipo de gobierno.

Las administraciones, además, que optan por una organización que satisface las necesidades de los ciudadanos y las trabaja *con* los mismos ciudadanos, son los que ponen al frente de los ámbitos, áreas, distritos y departamentos a *profesionales que saben de dirección y gestión de servicios* personalizados, espléndidos, que crean *fidelizeción*. Saben de marketing: de producción de servicios en la tesitura de las mejores organizaciones.

Las administraciones que desde su posicionamiento de cultura organizativa optan por facilitar servicios/respuestas a las necesidades con los ciudadanos son, finalmente, organizaciones con *resultados de civilidad*. Administraciones que pueden comprobar como, poco a poco, la ciudad cambia desde la calidad de vida de sus ciudadanos porque optan por una ciudadanía activa en una ciudad cómoda, emprendedora, bien situada.

La pirámide ha dado la vuelta.

La historia de los servicios públicos, pues, en las administraciones es la historia interminable de la inversión de la pirámide de su cultura organizativa: cómo pasar de una cultura organizativa centrada en la organización narcisa que olvida las necesidades plurales de los ciudadanos, a la cultura del cambio organizativo continuado desde las necesidades plurales de la ciudadanía y con los mismos ciudadanos como protagonistas.

Una historia que arranca de la pirámide de Keops y termina en la copa de helado. Para, incluso, olvidarse de él y, desde una cultura organizativa muy de *marca común, trabajar en red*: tan descentralizada y autónomamente, tan desde equipos de servicios con los ciudadanos que la pirámide minimal y transparente de la copa de helado, sobra. Es la administración pública del equipo de equipos absolutamente *orientado a mezclarse con los ciudadanos*.

Optemos por una ciudad de gestión relacional.

# 1

Todos, en esta administración trabajan desde *el marketing de marca y el marketing de servicios relacionales*. La tendencia es ésta. Pero, tristemente, no conozco ninguna que esté toda aquí. Debemos estar en poco tiempo. Es la administración que ya ni es administración: *lidera la Ciudad de Gestión Relacional* con resultados brillantes. Básicamente sus tres puntos fuertes están en una *marca de valor actual y valoradísima* por los ciudadanos, en *unos servicios que son experiencias* de vida plural y común espléndida y *unas relaciones constantes* entre organización pública, ciudadanos y otras organizaciones *para una ciudad siempre en primera línea* en calidad de vida para todos.

Como nota curiosa quiero terminar la historia de los duros trabajos de Hércules con una interpretación heterodoxa de la pirámide, sugerente.

Una historia de reinterpretación de la pirámide: en el Antiguo Egipto la pirámide era una puerta de paso hacia el más allá, un potente instrumento de concentración de fuerzas que conectaban el mundo de Nur con el mundo terrenal. Y un lazo con las estrellas.

La pirámide invertida de la organización pública que necesitamos en servicios es una puerta de paso hacia una mayor y sostenida calidad de vida, un potente instrumento de concentración de fuerzas para conectar ideas útiles a servicios públicos competitivos y con resultados óptimos en el mundo de las necesidades complejas de los ciudadanos. La pirámide es, pues, la punta de *la complicidad total con los ciudadanos*.

Es, también, un lazo de cooperación con las estrellas de las asociaciones cívicas activas y las empresas éticas de la ciudad, un lazo con todas las administraciones, para que los servicios lleguen a todos los ciudadanos que buscan una vida personal y ciudadana con significado personal y común. Porque en la cooperación interorganizacional y la coproducción de servicios con los propios ciudadanos, no se suman ideas, esfuerzos y recursos: *se multiplica* presencia de servicios en las múltiples necesidades para la ciudad compartida.

Éste el presente. Éste es el futuro.

## 1.8. Marketing interno, una óptima opción organizativa para los servicios con los ciudadanos

Finalmente, antes de abordar detallada y extensamente la producción de servicios públicos desde el marketing como método, quiero volver a subrayar la importancia de los equipos de servicios –ya estamos en él–: su motivación y preponderancia en la administración pública.



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

Creo que todo este primer capítulo, amplio, es básico para hacer posible el trabajo de los equipos de producción de servicios: sin una organización administrativa orientada a los servicios, contemporánea, los equipos de servicios languidecen. Sólo en las administraciones en las que el marketing de servicios públicos conforma la cultura organizativa del trabajo, los equipos de servicios crecen en la calidad de la producción de los servicios que los ciudadanos esperan y agradecen. Y se lanzan. Un apunte último, pues, sobre esta cultura de marketing público. Como organización interna.

Sin trabajadores motivados no hay servicios óptimos.

La trabaja el *marketing interno*. A saber, la concepción de los trabajadores públicos como lo mejor de la organización, como personal de talento, relacional. Como públicos a los que hay que satisfacer rentablemente desde la organización, superando sus expectativas de trabajo. Con emprendimiento: removiendo y tirando todo aquello que lo impida.

Para el marketing de servicios públicos lo primero son los ciudadanos. Clarísimo, espero. Pero para el marketing de servicios públicos, también, servicios y todos los trabajadores públicos orientados, con pasión, a unos servicios relacionales, magníficos, cómplices, valorados. Sin estos trabajadores, los servicios enferman.

Necesitamos –he apuntado, pero quiero insistir porque me parece fundamental en las administraciones de hoy– unas administraciones públicas con una cultura organizativa que opte por el *fuera hacia dentro* o por las necesidades priorizadas y la oferta de servicios/respuestas. Y por el *bajo a arriba* o el situar en la línea preferencial de la organización a los equipos de servicios y, en especial, al personal en contacto o aquellos que están en relación directa con los ciudadanos en el momento del servicio. Junto a las necesidades y las respuestas de servicios, el marketing interno coloca a los equipos de línea. Necesidades/respuestas o ciudadanos y equipos de trabajadores de línea son el corazón vivo de la administración. No acostumbra a ser así.

Los equipos de servicios y el personal en contacto son, hoy, los elementos clave y protagonistas en una administración que opte por la calidad total en la superación personalizada de las expectativas de los ciudadanos en todos los servicios públicos y en cada uno de ellos. Sin excusas ni dilaciones. Y lo son porque el personal en contacto de los equipos de servicios son quienes están con los ciudadanos usuarios en el momento del servicio, quienes *interactúan*, como administración, con los ciudadanos: los trabajadores en el momento del servicio *son* la administración. Quienes personalizan el servicio, quienes comunican. Por aquí empieza a trabajar el marketing interno. Necesitamos trabajadores en servicios radicalmente relacionales.

# 1

No más casillas estúpidas.

Los equipos de servicios, pues, y su personal en contacto han de *seleccionarse entre lo mejor* de los trabajadores de la administración o, si deben buscarse fuera, entre lo mejor de los profesionales de la ciudad.

Desgraciadamente no acostumbra, lo público, a funcionar en esta dirección en los trabajadores para los servicios. En ella –y con perdón– todo vale. Las administraciones, todavía, funcionan por organigramas: por casillas que –horror– se llenan de trabajadores. No funcionan por equipos para resultados. Que es otra cosa.

No es suficiente, en el personal en servicios y el personal en contacto, que su profesionalidad sea altamente cualificada: es necesario que dispongan de actitudes de comunicación y relación, de escucha y respuesta..., con el ciudadano. Que sean trabajadores con ideas, creativos, flexibles, innovadores, dinámicos. Insisto: **relacionales**.

Esto casi nunca –jamás– se tiene presente en el momento de una oposición o contratación. Se pide, al personal, que recite de memoria la constitución y la absurdidad teológico/metafísica de la ley del procedimiento administrativo. Se le piden algunos temas técnicos. Incluso se pasa por un caso práctico o una entrevista personal. Pero la orientación al servicio, el tener presente –y puntuar en mucho– las capacidades de *producción* y de *relación* con otras organizaciones y *con* el ciudadano usuario en servicios, brilla por su ausencia. Y en demasiados tribunales de selección continúa premiándose lo académico, no lo relacional.

Así, la burocracia se renueva en el mismo momento que un profesional ingresa en la administración pública. Salvo muy contadas excepciones. He pasado por tres oposiciones: sé de lo que hablo.

Además, el *aterrizaje en un equipo de servicios* y su personal en contacto es otro de los despropósitos absurdos que impiden, a una administración, transformarse en una dinámica y cualificada organización de servicios públicos. Por dos motivos/vicios: el personal acostumbra a aterrizar en los equipos por su nivel de catalogación –16, 18, 20, 22...–y no por su capacidad y su deseo de estar en él, en un servicio de signo concreto. Aterrizo en la casilla 10 ó 24. Y llega, casi siempre, sin que el directivo del equipo tenga opción de escoger a su equipo, a su gente. Lo cual comporta que en la administración –y en toda la administración de los procedimientos jurásicos, en especial– los equipos sean una excepción: sólo *existen grupos*, gente que se encuentra, se soporta, cumple..., pero no está motivada para los resultados, no forma equipo para una tarea. Esto es gravísimo. Porque sin equipo no

No más niveles constitutivos de castas.



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

hay *posibilidad real de calidad* de servicio. No es posible una organización de servicios. Sólo es posible montar una colección de individualidades que se respetan, pero no interactúan para conseguir, en equipo, resultados. Y resultados de calidad para las necesidades plurales de la ciudadanía, superando sus expectativas. ¿Y dónde están los trabajadores con niveles más bajos, con remuneraciones justitas? En la línea de los servicios. Fatal.

Más. Sin personal en equipos de servicios que haya optado por un servicio concreto y conocido, la orientación al ciudadano, la respuesta con servicios desde las necesidades del ciudadano, es débil: burocrática. Para él, el marketing de servicios será más una ornamentación para barnizar los servicios que el método básico y compartido que facilita el que todos los equipos de servicios concreten, en cada servicio y en cada uso, la orientación al ciudadano: ser y funcionar como administración desde las necesidades plurales y priorizadas de la ciudadanía y la ciudad. Con respuestas de servicios con calidad total, personalizadas. Excelentes. Siempre *con* los ciudadanos.

Otro tema a solucionar en las problemáticas actuales del personal en equipos de servicios es el de la *promoción*. ¿Qué ocurre? Cuando un profesional en equipo de servicio, en la misma línea del contacto con el ciudadano lleva años, es bueno y quiere mejorar su situación laboral en la administración, sólo le queda abandonar la línea de servicio y el contacto directo con los ciudadanos para ascender a la línea de la gestión, mejor considerada organizativamente y con más alto nivel de puntuación en el termómetro de la medición de las compensaciones económicas. Y los anacrónicos niveles. Los buenos profesionales de línea abandonan. O le queda transformarse en un staff: un asesor, en personal mayormente decorativo.

En muchas administraciones incluso –especialmente las grandes– estar en la línea directa de los servicios, del *tú a tú* con el ciudadano, es vivido como una especie de purgatorio dantesco. Casi castigo o de *qué he hecho ya para merecer esto, con lo bien que lo haría de staff, gestor o asesor*.

En muchas administraciones, también, se coloca en la línea directa del personal en contacto a los trabajadores nuevos, inexpertos, siempre en cambio, con una sensación de provisionalidad a la espera de algo mejor, personal que ha soportado una reconversión y ya es muy mayor...

Y el tema intocable: la administración de servicios es imposible hasta que los funcionarios lo sean *in aeternum*. A saber: que quien no está por la calidad del servicio cotidiano y sólo está en la plantilla por cobrar a final de mes, se le mande al paro. Con trabajadores públicos en eterno lamento y descon-

No más funcionarios *in aeternum*.

# 1

tento, atrincherados ante la máquina del control horario cuatro minutos antes de la hora, con procesos de trabajo que se alargan hasta la exasperación, sin posibilidades de exigir responsabilidades personalizadas en los procesos de trabajo, en los resultados... la administración de servicios públicos espléndidos es imposible. Y hoy, en los tiempos del empleo precario y el paro, es un insulto grosero hacia la ciudadanía. Hacia otros ciudadanos en paro que podrían trabajar, en servicios, excelentemente. ¿Para cuando el cambio en las leyes para la administración pública? Hay demasiados intereses corporativos, de clan, que la impiden. Y descafeinan. Los funcionarios y trabajadores laborales en unas ciudades con trabajo precario, exigente, otro, somos los brahmanes, los intocables. Soy funcionario: quiero ser tratado como cualquier trabajador. Sindicatos y partidos son los primeros en oponerse. ¿Hasta cuándo?

Urge, pues, que los trabajadores públicos sean considerados como trabajadores de una organización de servicios. El privilegio feudal de la intocabilidad en su puesto eterno dentro de la administración lo impide.

Buenos y óptimos equipos de servicios con *apasionado* personal en contacto es lo que una administración de servicios ha de proponerse y lograr en poco tiempo. A plazo fijo. Sin las invocaciones mesiánicas del proceso de modernización en la administración pública que, hoy, acostumbra a usarse como salmodia judaica en espera del milagro: que llegue algo y, por revelación, resucite, de una administración burocrática y amuermada, una administración de servicios y de calidad, óptima, valoradísima por los ciudadanos.

Equipos, equipos y equipos.

La modernización, hoy, se escribe con innovación continuada y orientada a unos servicios con *cero defectos*. Y con plazo de tiempo fijo: con fecha de caducidad en el proceso de reinención. 180 días. Ni uno más.

El cero defectos –la calidad exigida por los ciudadanos– se logra, en la cocina de la organización pública, cuando todos los trabajadores –políticos, alta dirección, mandos medios, personal en contacto y personal de soporte– están entusiasmados y trabajando para satisfacer las necesidades de los ciudadanos desde los servicios. Todos, discurso el cero defectos y la superación de las expectativas en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos: es la *estrategia planificada* de la administración como organización de servicios públicos. Es lo que busca y asegura el marketing de servicios.

Equipos implicados.

Todos, en esta administración, están de acuerdo –vibran– para el servicio de calidad. Cada equipo de servicio sabe que se espera de él porque se le *ha implicado* en el proceso de producción del servicio: vive el servicio como



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

suyo y busca los resultados con voluntad decidida, personal y cooperante. Estos servicios van más allá de la calidad: los ciudadanos los viven como una *experiencia* personal y pública porque supera sus mejores expectativas en transportes, en educación, en seguridad, en circulación, en cultura, en limpieza, en urbanismo, en servicios sociales y para el medio ambiente, en información...

Todos saben que son *interdependientes* para lograr un servicio de alta calidad de experiencia, de satisfacción total: el político explicita claramente la misión/valor de marca y facilita recursos, la alta dirección planifica y programa desde esta misión/valor y en contacto con la línea de servicios, los equipos de servicios producen el servicio y desde su personal de contacto lo personalizan... Cada trabajador se *responsabiliza* de su trabajo y lo hace a la perfección, contribuyendo a que todos sean *usuarios internos*: cada uno depende, en su trabajo, de la calidad y entusiasmo del trabajo del otro. Sólo así el resultado final, el servicio personalizado al ciudadano usuario, es perfecto: es de calidad, superan sus expectativas, está en el cero defectos, satisface las necesidades por los que fue creado y producido.

El marketing interno supone, en definitiva, que la administración opte por una *actitud global*, continuada y concretada de cultura organizativa orientada a los servicios de alta calidad: *con los ciudadanos*. Siempre con ellos. Todo. Que trabaje en una *atmósfera comunicativa* en la que en la línea de servicios saben qué se espera de ellos y son espacio privilegiado en la organización.

Supone que los equipos *construyen/producen sus servicios* y están en *el diseño de los cambios a introducir* para mantenerlos cualitativos o mejorar su satisfacción, su valoración ciudadana.

Supone, también, que la administración define, nítidamente, *el perfil profesional/comunicador* indispensable de los trabajadores en servicios y su personal en contacto. Que sitúa *la decisión de los recursos en la línea* de los servicios. Que es *comunicativa* por definición: por alma organizativa. Que *sistematiza métodos* de planificación, producción, comunicación y control de calidad. Que dispone de *un sistema de promoción* para los equipos de servicio y su personal en contacto...

En esta administración, un directivo gerencial toma decisiones a partir de la clásica RIFAS en recursos humanos, clásica en una organización de servicios. A saber: cómo *Retribuye* a sus trabajadores en equipos de servicios. Y no sólo en retribución económica. Hoy la comunicación relacional, la autores-

Trabajadores responsables.

# 1

ponsabilidad y la motivación son parte importante de la retribución en la administración. Son fundamentales. Cómo los *Informa* continuamente y cómo recibe y usa la información sobre la marcha de los servicios comunicada, a menudo, directamente. Sólo así sabe cómo están motivados los trabajadores en la administración y qué pasa en los servicios. Cómo los *Forma* para que sepan los equipos de servicios cómo han de trabajar y dispongan de los conocimientos y los instrumentos metodológicos precisos. Cómo mejoran continuamente la *Actitud* de servicio: si no se aviva, decrece y se burocratiza. Y cómo los *Selecciona* para que en cada equipo esté el trabajador óptimo.

Marketing interno es opción para asegurar que toda la organización en servicios públicos *está a punto* para el marketing externo: identificar y anticipar necesidades de los ciudadanos plurales para satisfacerlas rentablemente desde servicios magníficos. Marketing interno es emprendimiento público. Es organización para los servicios. Es gestión. Es liderazgo. Es ciudadanos dentro de la organización.

Esbozada la orientación al ciudadano como elemento indispensable para una administración de servicios y situado el marketing de servicios públicos como método de producción, presento ahora, *el proceso para construir el catálogo de servicios públicos* de la administración: lo que somos, lo que hacemos. Después presentaré *el proceso para producir cada uno de los servicios*.

## 1.9. Tenemos un espléndido catálogo de servicios

Durante años, las administraciones públicas han emitido una ingente cantidad de folletos para comunicar los servicios públicos: la folletería generalizada. Pocas, todavía, disponen de lo que hoy es común e indispensable en las organizaciones que los ciudadanos valoran: el catálogo de servicios públicos. Cuando está, éste acostumbra a tener dos grandes defectos: muestra solamente los servicios de algunos departamentos o es una simple recopilación de los servicios públicos sin más.

Catálogo global, valorado.

### 1.9.1. El valor de marca, eje del catálogo

Todo catálogo parte del valor de marca que el equipo de gobierno prioriza como eje de trabajo para los resultados en los cuatro años que está en la dirección de la administración. Este valor de marca sintetiza lo que es clave, especialmente estratégico, muy urgente y motor para la vida de los ciudadanos. Jamás es un eslogan: es lo que es el equipo de gobierno y la administración. Y logrará en la ciudad. La cantinela del *al servicio de los ciudadanos*

Valor clave de marca como eje.



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

fue un valor de marca hace años, cuando la administración estaba al servicio de la burocracia. Recuerdo el ejemplo que he presentado de Barcelona: *hagámoslo juntos, hagámoslo bien*. A saber y contundentemente: *si la ciudad de primera que queremos sólo es posible si la construimos y mantenemos con la suma de todos los ciudadanos, administraciones, asociaciones, empresas y trabajadores municipales, el catálogo de servicios públicos debe hacer posible, real, con hechos, con servicios acordes, este valor de marca: una Barcelona espléndida para la vida*. El valor de marca, alinea la administración: *¡todos por aquí!* Y facilita la relación con los ciudadanos: su opción por la organización y sus servicios, la valoración y la fidelidad.

### 1.9.2. La estructura del catálogo

---

Estructura fácil.

Entorno al valor de marca como eje, como faro de luz, se presentan los servicios públicos agrupados por temas, por servicios que resuelven necesidades parecidas o proponen horizontes ídem. Son los grandes ámbitos del catálogo. En el de Barcelona, los ámbitos por los que hemos optado son: *calle, educación, soporte social, consumo, familias, mundo laboral y empresarial, animales, cultura, vivienda, ocio, participación, seguridad, transporte, salud y vehículos*. En todos estos temas, *hagámoslo bien, juntos para la Barcelona de primera, espléndida*. Estos asuntos, dado que el ayuntamiento es una gran organización de servicios, se subdividen en áreas concretas. En calle, por ejemplo: *aguas y cloacas, iluminación, mobiliario urbano, limpieza, aceras, circulación y señalización, ocupación de la vía pública, árboles y parques, cosas halladas*. Todo con lenguaje muy ciudadano, próximo, entendible, ciudadano. Común.

### 1.9.3. La edición del catálogo Final de la construcción: la presentación

---

Debemos prepararlo para la edición. Que es una tarea que debe emprender, siempre, la organización. La estructura de presentación es cosa de la organización. El diseño gráfico, también, pero desde el soporte técnico de profesionales.

- ◆ **Título.** ¿Cuál? Muy cálido. Directo. Explicativo. Básicamente, el mismo valor de marca o una variación entorno a él. Que incluya el nombre, a veces, de la administración Es más contundente. Con un subtítulo que indique que es el catálogo. Con el número, tal vez, de servicios. Y que, a la vez, subraye algo que nos interesa en especial. Y

# 1

año. Con la marca como firma. Pensemos una foto. Con gente. Pensemos más para el interior.

- ◆ **Presentación.** No presentaciones. Con varios políticos, gerentes, directivos... con textos llenos de obviedades. Creen que esto es prestigio. Que, en política, da votos. Se equivocan: no los lee nadie. Ni los suyos. Mejor una sola frase. A mano. Y firmada por el alcalde. De proximidad. Y sin la palabra presentación, contamos luego lo que propone, hace... la administración para los ciudadanos. Deslizándolo algunos datos significativos. Y algunos ejemplos. Todo muy en plan reportaje. Próximo. Comprensivo. Implicador. Imposible de no leer: que te arrastre. Y corto. E ilustrado. Con fotos. Si ha de aparecer el alcalde, sólo él por favor, que jamás sea del tipo se busca: esos primeros planos de ficha policial, malos retratos de monarquías absolutistas. Que esté con gente. Mi consejo: todo personalismo insistente es contemplado como prepotencia. Lo importante es el valor de marca. Las fotos siempre con pies de foto y destacados.
- ◆ **Ámbitos.** He apuntado algo. Ahora, más, para el proceso de edición. Son los grandes o pequeños espacios temáticos donde agrupamos los servicios que abordan, pluralmente, un conjunto de necesidades/retos parecidos... Nada, aquí, por favor, de departamentos organizativos internos. Todo pensado y presentado desde fuera. Desde los ciudadanos. Con su lenguaje. Pocos. Pongámosles título. Claro. Descriptivo. Atrayente. Tipo periodismo de calidad. Titulares muy personales. Nada racionalistas: fríos. Y contemos, brevemente, qué ofrecemos bajo cada uno. Y ninguna sigla: lo críptico ofende.
- ◆ **Áreas.** En las grandes administraciones, a veces conviene hacer subconjuntos de este conjunto o ámbito de servicios. Cuantos menos, mejor. Otra vez: título significativo, pequeña descripción... Mejor quedarse en los ámbitos: los programas despistan más que orientan.
- ◆ **Servicios.** Y llegamos a los servicios. Con sus nombres/títulos que indiquen lo que ofrecen. Cuidemos, exageradamente, el lenguaje: siempre el de los ciudadanos a quienes nos dirigimos. Un lenguaje fresco, sugerente. Describámoslos. Lo más exactamente que podamos. Poco técnicamente. Indiquemos lugares, meses, horas, precios, condiciones... Corto. Todo muy conciso. Y a quién, especialmente, lo dirigimos: a todo nuestro público, a un fragmento de él... Y los por qué. Aquí, seduzcamos. Motivemos deseo. Seamos irresistibles. Y,

Mimemos muchísimo la edición.



# 1

## Marketing, la manera propia de entender y producir los servicios públicos

finalmente, como conectarnos: dirección, teléfono, web... Con fotos. Jugando con tipografías.

En cada servicio debe quedar clara la necesidad que aborda y la respuesta. Aquí están indicados con lenguaje expresivo. Después, cada equipo, sobre cada una de ellas montará el servicio que, aquí, se refleja con atractividad.

- ◆ **Información, dirección, contactos.** Siempre en la última página. En grande. Pongamos fácil el acceso. Visible: dirección, teléfono, fax, e-mail, web, horarios. Y marca: símbolo/logo y valor de marca. También logos de otras organizaciones que colaboran. Y eslogan, antes, si lo tenemos. En un lateral, por ejemplo, horizontal. Jamás junto a la marca. Ya está. Ahora entran los del diseño: la comunicación gráfica, visual, para internet...
- ◆ **Quién lo monta.** El directivo de comunicación, desde el inicio al final, es quien debe liderar todo el proceso de fijación de los servicios. Con su equipo. Y un estilo cómplice: implicando a todos los equipos. Es el trabajo de marca de todos y con todos. Pero lo fabrican, artesanalmente, todos los equipos de servicios: son ellos los que disponen de toda la información.
- ◆ **Con qué estilo.** Debe desprender, todo el catálogo, una propuesta actualísima. Los de Coca-Cola, que saben mucho de estilo, lo piensan y presentan todo para que sea la banda sonora de la vida porque, como afirma su marca, *Coca-Cola sabe bien*. El catálogo de servicios de nuestra administración, ¿es –y será– la banda sonora, de valor, para la vida de los ciudadanos? ¿Será música de civilidad? ¿Es música con los ciudadanos y sus organizaciones? Éste es el estilo. ¿O será despiste, más o menos, marcha fúnebre?
- ◆ **Coleccionad catálogos.** El mejor catálogo no sale de la nada: es fruto de conocer, comparar, valorar... catálogos diversos. Que a uno le impactan. Le facilitan información muy clara. Y emocionan. Yo colecciono. Y los hojéo siempre que necesito montar uno.
- ◆ **La producción.** Buscad, luego, una pequeña agencia de comunicación que lo diseñe, lo monte. Hacedles bien y claro el encargo: qué queréis y cómo. Trabajad con la agencia. No admitáis maravillas artísticas. No facilitan la lectura. Y marcadles el resultado: un catálogo memorable. Diseñadlo también para internet. Después, recordad que debe imprimirse, colgarse en la red, llegar en el tiempo fijado a los ciudadanos...

# capítulo 2

Una idea útil para un público objetivo: este es el servicio

## Una idea útil para un público objetivo: éste es el servicio

Sabemos qué es y qué se propone el marketing de servicios como método para la producción de los servicios. Somos conscientes de lo duro que el aparato burocrático administrativo se lo pone para lograr unos servicios de alta calidad si no se opta por la orientación pública al ciudadano, por la gestión relacional. Por el liderazgo. Y tenemos un espléndido catálogo de servicios.

¿Por dónde empezamos a construir, a producir, cada uno de estos servicios? Estamos en el epicentro del método.

### 2.1. Primero hay que tomar posición

Contra viento y marea, los profesionales de los servicios públicos saben que han de producir sus servicios con calidad: el marketing es el proceso, la manera de trabajar constantemente.

Lo más importante para empezar bien el proceso de producción de un servicio es buscar y disponer de un claro concepto de servicio: de una *idea útil* para cada necesidad de los ciudadanos. El catálogo de servicios fija las necesidades y los conceptos/respuestas de servicio: para grupos de infectados por el sida en una situación límite, *asistencia a ciudadanos desesperados* o *promoción de la lectura entre los adolescentes* para jóvenes que están convencidos que leer es la peor manera de usar su tiempo, para restaurantes y grandes tiendas con mucha basura, *recogida especial seleccionada y en horas especiales*, para las prisas por la mañana para llegar a la hora al trabajo, *frecuencia de autobuses cada cinco minutos*, para mujeres maltratadas por sus maridos salvajes, *casa de acogida para una vida nueva*, para emprendedores que quieren montar su negocio, *centro de orientación y vivero de empresas...* Ahora, en el inicio de la producción del servicio, el equipo debe perfeccionar este *concepto/respuesta* anunciada, sugerida, con *una idea utilísima desde la que construir el servicio*. Más atractiva. De gran actualidad. Que, realmente, facilite soluciones. Que encaje a la perfección con la necesidad.

Contra lo que afirma la opinión generalizada, ideas buenas, fértiles y útiles hay pocas. Así pues, para hallar la adecuada a un servicio, será necesario que el equipo ponga a tope su creatividad para acertar en la idea clave del servicio, que lo definirá y presentará como utilidad a los ciudadanos de una necesidad concreta.

En los tiempos de las tecnologías y los aparatos, el marketing propone pensamiento, reflexión, debate. Ideas. Otra vez ideas, ese bien escaso en nuestras ciudades y el mundo contemporáneo, donde se han ido substituyendo por las copias, las repeticiones, las tecnologías... Ideas, además, inno-

Un servicio es una idea útil.



vadoras, que planteen soluciones óptimas. Basta del *más o menos, un poco*, y el cuento chino del *se hace camino al andar*. Innovadoras: brillantes, que otros nos imiten, que provoquen aplauso. En la administración pública en servicios no sólo también: especialmente y constantemente.

Una idea útil es una proposición concreta, un ofrecimiento de calidad de vida, un *posicionamiento*, en definitiva, que sitúa el servicio en una tesitura de aportación sobre algo que es necesario, que falta, que se desea, que conviene.

Una idea útil aporta, siempre, lo más apetecido –por difícil– para los ciudadanos y el mundo de hoy: sentido para la vida en dificultad. Algo concreto. Porque una idea útil: no es la expresión indefinida de unas buenas voluntades. Al final de su concepción, una idea útil se concreta en una frase sencilla, con palabras comprensibles y llenas de significado. Una frase que los ciudadanos, sólo al leerla, ya dicen: *aquí hay algo para mí, esto es lo que andaba buscando. Me será útil*. Un servicio siempre es una idea útil para una necesidad ciudadana. Quien lo usa, desde esta idea utilísima, recrea su vida, la mejora, la abre, le es más cómoda, común, excitante, cualificada...

Si un servicio es incapaz de definir la utilidad que ofrece, marcando su posicionamiento de respuesta entre los ciudadanos y frente a otros servicios de la propia administración y la ciudad, nace muerto. Todo lo que a continuación se haga es pura burocracia y entierro.

El ciudadano usa un servicio por lo que se le ofrece de utilidad tangible. Un servicio público es sólo *una promesa firme y desbordante de utilidad de experiencia imprescindible*: una respuesta útil a una necesidad, ambas priorizadas y señaladas en esbozo, en el catálogo de servicios, para una vida ciudadana mejor en transporte, en educación, en seguridad, en convivencia, en cultura, en salud, en limpieza de los espacios, en información, en bienestar social...

Toda la producción del servicio arranca de esta idea útil, que es su piedra angular y fundamental, respuesta, propuesta, oportunidad.

¿Las ideas útiles que ofrecemos a los públicos ciudadanos poseen luz propia? ¿Cada servicio marca un posicionamiento diferenciado frente a otros servicios públicos, del sector asociativo o de las empresas de servicios? ¿El ciudadano entiende su idea útil porque está expresada en su lenguaje cívico y no en un lenguaje de expediente? ¿O es sólo una frase bonita, profesional, abstracta, inútil? Sólo aquellos equipos de servicios que consigan manifestar una idea de utilidad, algo tan aparentemente sencillo y tan endiabladamente difícil en su simplicidad –aquellos que le dediquen tiempo, trabajo y creatividad aplicada– están en disposición de poder ofrecer un servicio o una gama de



## Una idea útil para un público objetivo: éste es el servicio

servicios públicos con fuerte atracción de utilidad buscada y necesitada por diferentes públicos de ciudadanos. Y éstos los usarán con satisfacción porque, desde una comunicación convincente, sabrán que hay algo, en el servicio, que sus necesidades esperan: hay *respuestas útiles*.

La comunicación, que tanto preocupa a los equipos de servicios consiste, nada más y nada menos, en dar a conocer, con el lenguaje del público al que se dirige, la idea de utilidad de un servicio. La comunicación sólo manifiesta que un servicio es útil *Para mí: para un conjunto de ciudadanos*. Muestra su idea, su utilidad. Muestra que haya una respuesta para una necesidad ciudadana.

Los equipamientos son cajas de ideas útiles.

Contra lo que muchos piensan, no son una idea de utilidad para un servicio los nombres de un equipamiento o centro cívico, residencia de ancianos, club de jóvenes, parque de buses, líneas de metro, centro de información, museo contemporáneo, centro de servicios sociales... El equipamiento no es un servicio. Es el contenedor de servicios. Y su nombre, mayormente, no expresa idea de utilidad. Únicamente es una denominación fría. Es un nombre común. Dentro habitan los servicios: son casas, son redes, son espacios privilegiados para los servicios públicos plurales.

Tampoco es idea útil el nombre administrativo de un servicio. Ni frecuentemente, el nombre técnico e interno final que tomará el servicio una vez producido: servicio de promoción y difusión de lo que sea, servicio de atención idem, programa compactado para, centro integral de, unidad operativa... son nombres administrativos. Debe, la administración, prescindir de toda esta fanfarria de denominaciones con ribetes de pseudotecnología o cientifismo barato y optar por denominar, internamente también, los nombres de los servicios que se propondrán a los ciudadanos desde ideas útiles, claras, actualísimas. Porque el nombre hace la cosa.

Pero –y esto es importante– podemos concebir un equipamiento como una idea útil para un o una gama de servicios. Así, una residencia de ancianos será *un espacio para la vida activa en la ciudad*. Un centro de servicios sociales será *un lugar para potenciar la ciudadanía solidaria para con los que se encuentran en una situación de exclusión o en dificultades*. Un teatro será *una oportunidad para conocer a la vanguardia o los clásicos desde una perspectiva contemporánea*. Un centro de atención al ciudadano es *la puerta siempre abierta de la administración para que todo sea fácil*. Un museo es *una invitación al arte para acrecentar la propia sensibilidad*. Un polideportivo es *un espacio de tiempo y acción lúdica relacional*. Un centro de información es *todo lo que los ciudadanos necesitan para la globalidad de la vida en la ciudad a su alcance, con proximidad y facilidad*. Aquí hay utilidad. Para quien la usa. Y el

## Una idea útil para un público objetivo: éste es el servicio

equipo de servicios sabe qué resultados debe lograr. Todo está, así, claro desde un principio: un equipamiento/contenedor de servicios es una idea útil para necesidades ciudadanas que, a su vez, como casa de servicios, presentará otras ideas útiles, otros servicios. Esto facilita, enormemente la comunicación de los servicios que se ofrecen desde un equipamiento porque siempre tenemos claro y podemos contar qué hay en él, para qué sirve, cuándo los ciudadanos deben usarlo imprescindiblemente. Los equipos que tal hacen trabajan desde fuera, para que a los ciudadanos todo les resulte próximo, fácil.

Bien. El servicio es una idea útil. ¿Cuál? Se debe trabajar con creatividad. Acotándola y concretándola. Desarrollándola y puliéndola hasta hallar la idea útil concreta, buena y buscada.

Siempre la idea útil y explícita –la que sea, la que convenza– debe encajar con la necesidad exacta del público al que se ofrece el servicio. Esta idea útil indicará, después, el personal que se necesita, la reordenación del equipamiento o el dinero que conviene. Lo trabajaré.

Ideas útiles, pues. En esto consisten los servicios públicos.

Ideas útiles debe haberlas en todos y cada uno de los servicios. En los nuevos, porque desde ellas hay que crearlos y producirlos. Y en los viejos: si no los poseen con absoluta nitidez, tendrán que reciclarse. O tirarse a la papelera, lugar ideal para muchísimos servicios públicos con tara, desactivados, borrosos, sólo continuistas, trasnochados, opacos. Algunos, incluso, estúpidos.

Los trabajadores públicos trabajan siempre con ideas. Creo que esto es una buena nueva para muchos funcionarios que están convencidos de que deben trabajar siempre con la cruz de las dificultades económicas y la escasez de personal. O desde el imperio marmóreo de la ley y el reglamento.

En nuestro ámbito, las ideas surgen no de las musas públicas o del dinero fresco. Los trabajadores en equipos de servicios han de tener clarísimo que las ideas para servicios surgen, nacen, emanan, de las necesidades de los ciudadanos apuntadas y priorizadas en el catálogo de servicios. Ésta es la única cantera donde ya yacen las ideas en inconcreto. Donde hay chispas para ideas útiles. Debemos escucharlas: hablan, sugieren, insinúan. Si no se escuchan las necesidades, cualquier idea será un alucine, un despropósito. Todo equipo, para concretar y definir, para fijar la idea útil de cualquier servicio público, debe escuchar, escuchar y escuchar a los ciudadanos que urgen del servicio. Básico. Indispensable. Y poco frecuente: escuchar es algo muy distinto del opinar. Ya no más. En la escucha se lee la idea útil para de las necesidades: de los servicios públicos, pues.

Una idea que encaje con una necesidad.

Trabajamos siempre con ideas.



## Una idea útil para un público objetivo: éste es el servicio

Las ideas útiles ya están casi esculpidas en su forma de uso, en su lectura crítica y creativa, en las necesidades, en los estilos de vida de los ciudadanos. Miguel Angel afirmaba que sus esculturas estaban bajo los informes bloques de mármol: él las veía. Y sabía como hacerlas aparecer, excepcionales.

La idea surge de la necesidad.

La idea útil surge de *las necesidades* de los ciudadanos. Siempre. Pero, en servicios públicos, la idea útil surge, también, con la luz de la misión/valor de marca organizativa global que el equipo de gobierno fija cada cuatro años: señala qué se quiere hacer, cómo y para quiénes. Esta luz es clave, indicadora, priorizante. Debemos trabajar en este cruce fértil.

La idea útil surge, en su forma concreta, de la capacidad táctico/creativa del equipo de producción de servicios que, al final, es quien la concreta, destila y propone. Estupendamente.

Urgen equipos creativos.

Insisto mucho en el equipo de producción del servicio. E insistiré continuamente porque de él depende la calidad entusiasta del servicio desde el pensar y el fijar la utilidad de la idea útil básica del servicio: un equipo que debe saber trabajar en la *complejidad* de misión/valor de marca, necesidad ciudadana... para crear, para producir, todo el servicio. Con ánimo. A la perfección.

Necesitamos equipos con *creatividad aplicada*, inmersos en la cultura de la ciudad y sus ciudadanos, sin los tópicos de siempre, que odien las fotocopias de ideas, que dispongan de espacios y tiempos para la destilación de ideas útiles y la producción del servicio, capaces de innovar, preparados para diseñar y facilitar servicios públicos de primera división.

Equipo de servicios. Que no grupo. Lo he indicado. Repetidamente. Y vuelvo a ello. Porque es nuclear. Un *equipo* de servicios es aquel conjunto de trabajadores que les proponen unos resultados, los hacen suyos y los consiguen. Sin excusas. Un equipo toma el concepto de servicio anunciado en el catálogo y lo transforma en una espléndida idea útil para el servicio. Un *grupo* es aquel conjunto que se conforma con hacer lo que toca hacer. Lo dictado. Sin ímpetu y responsabilidad para los resultados. Casi siempre se queda con el concepto de servicio presentado en el catálogo. Para la calidad de los servicios. Algunos –pocos por suerte– confunden el equipo con la *comunidad*. A la comunidad le preocupa más la vida emocional, el ser todos del mismo partido y subtendencia, el cenar y pasar los fines de semana juntos..., que el servicio, aunque afirme lo contrario. Ésta, demasiadas veces, en ideas útiles para los servicios sólo está interesada en la que al político al que es castamente fiel y obediente, le encante.

Las ideas envejezen.

Vuelvo al servicio. Con el tiempo, las necesidades de los ciudadanos cambian, se transforman. Y los servicios deben transformarse con ellas. Las ideas útiles envejecen cada cuatro u ocho años. El servicio, pues, debe ser reciclado o absolutamente transformado. Algunas veces, anulado, si no responde a necesidades reales de los ciudadanos o deja de ser prioritario en el catálogo de servicios de una administración: de una ciudad. De un país.

No suele ocurrir así. Muchos de los servicios públicos se ponen en funcionamiento con un cierto arranque, pero después vegetan y entran en una fase de hibernación eterna, mantenidos en vida latente por el presupuesto ordinario de la administración, mayormente acrítico. Sin cambios. Sin innovación. Sólo semiservicios: servicios pésimos.

## 2.2. Algunas ideas útiles para servicios

Los ejemplos sirven para abrir los ojos de quien los tiene ya como naranjas. Los ejemplos estimulan.

Sólo el tonto copia.

Analizando las ideas útiles que hay bajo algunos servicios culturales y sociales –ya sabéis, mi pasión preferida-, con las que he confeccionado un listado sugerente.

### 2.2.1. Servicios sociales: ideas útiles

- ◆ Para mujeres maltratadas: *una mujer es siempre una posibilidad de vida.*
- ◆ Para drogadictos: *tú, con los otros, puedes dejarlo.*
- ◆ Para un conjunto de ciudadanos marginados, aparcados: *de tú a tú, busquemos soluciones en la ciudad. O ciudadanía solidaria con ciudadanos excluidos y en dificultades.*
- ◆ Para ciudadanos mayores abandonados en sus casas: *pisos con puertas abiertas.*
- ◆ Para gente mayor que necesita una residencia: *la vida activa. O residencia fuera y ciudad dentro. O ahora toda la vida es mía y nuestra.*
- ◆ Para ciudadanos en las últimas: *estamos con los ciudadanos en extrema dificultad.*



# 2

Una idea útil para un público objetivo: éste es el servicio

## 2.2.2. Servicios culturales: ideas útiles

---

- ◆ Para ciudadanos sólo enchufados a la televisión: *conocer el teatro de los clásicos desde lo contemporáneo. O ir al teatro es sentarse en el escenario y dialogar con los actores.* Teatro.
- ◆ Para ciudadanos que les interesen las artes: *el arte es siempre una novela contemporánea.* Museo.
- ◆ Para los muchachos en el verano caluroso: *la música se pega a la piel y permanece.* Festival.
- ◆ Para el colectivo de ciudadanos interesados en lo último: *la cultura avanza en las fronteras.* Revista.
- ◆ Para los adolescentes no lectores de libros: *aquí los libros hablan y establecen amistad con quien los usa.* Biblioteca.
- ◆ Para los que se les cae la casa encima y todo es muy aburrido: *forma parte del nexo de relaciones entre creadores, amantes de la creación y ciudadanos que queréis descubrir vuestra dimensión creadora.* Taller de creaciones.

Cada una de las ideas útiles que he apuntado proponen algo concreto, ofrecen una visión significativa de la vida, hay en ellas sentido, se ve claramente que ofrecen soluciones a necesidades reales, priorizadas, de ciudadanos diversos.

Todas ellas son servicio: son el servicio desde el museo, la biblioteca o el teatro.

¿Cuál es la idea útil para la grúa que retira coches mal aparcados, la limpieza de la ciudad, los impuestos de hacienda, la policía, los trámites para facilitar la creación de empresas, la inspección de tiendas y restaurantes, las licencias para la edificación...? Todos son nombres la utilidad para la ciudad de hoy, con valor de hoy, para ciudadanos de hoy/mañana.

Servicio no es dinero, ni equipamiento, ni grandes carteles, ni fantásticos sueldos o master: servicio es una idea útil.

Una idea útil para un público de ciudadanos concreto.

Y una idea espléndida, propia, diferente.

Un servicio no es dinero, equipamiento...

## 2.3. Los otros servicios también son el propio servicio

En los servicios públicos, por las dificultades que los equipos encuentran en la producción y prestación de los servicios, acampa un cierto narcisismo manifestado en el posesivo *mi*: mi museo, mi centro de información, mi ámbito para el urbanismo, mi recogida de basura, mi biblioteca, mi centro cívico, mi centro de acogida a mujeres maltratadas, mi plan de ocupación para jóvenes con disminución...

El *mi* es muy posesivo. Implica compromiso personal en el proceso de producción de un servicio. Es cierto. Pero el *mi* es un dique que provoca una mirada deficiente desde el propio ombligo creativo: es algo demasiado propio, cerrado. Se queda demasiado en uno mismo.

El marketing de servicios parte de una idea útil. De una buena y concreta idea útil. No de un *mi*. Que ya está en la necesidad ciudadana que se aborda. Jamás de un *mi*: más que el *mi*, en marketing de servicios públicos, lo interesante son *los otros*.

Bien. Esta idea útil se debe dejar por un tiempo en el cajón y abrir las ventanas a otros servicios con el fin de conocerlos, examinarlos. Un servicio público siempre forma parte de un ecosistema. Se interrelaciona con los otros servicios de la ciudad.

Aquí, el marketing de servicios plantea dos cuestiones a resolver. La primera es que el servicio que un equipo produce debe disponer de una idea útil que sea *mejor* o *diferente* que todas las ideas útiles de los otros servicios parecidos de la ciudad. Y de las ciudades el entorno. Mejor, también, a la media de calidad de los servicios de la ciudad. O el país.

Mejor o diferente porque si es simplemente igual, el servicio contaminará el ecosistema de servicios: pone más de lo mismo en circulación. Esta opción sitúa, ya de entrada, el servicio en la pendiente del fracaso, de lo insignificante.

Hay un concepto que me gusta especialmente: *la competencia es el propio servicio*. Los otros servicios son mi servicio. El equipo ha de conocerlos y analizarlos como algo suyo. Profundamente.

En este análisis técnico, repensará su idea útil de otra manera. La optimará. La mejorará. La recreará en más alta utilidad. Porque se conocerán los puntos fuertes y débiles de los otros, y de la comparación siempre salen nuevas posibilidades y sugerencias: sale innovación.

Todo servicio forma parte de un ecosistema.



## Una idea útil para un público objetivo: éste es el servicio

Competitividad significa mejora continuada.

Mejor o diferente se consigue sacando del cajón la idea útil del propio servicio para retocarla y situarla en un punto de mejora respecto a las otras o en un punto de marcada diferencia. Mejor esto último.

Esta competitividad –palabra casi prohibida en los servicios públicos– sitúa la idea útil y clave del servicio en el punto de óptima utilidad.

Competitividad es un concepto que los servicios deben hacer suyo para, desde él, mejorar continuamente el propio servicio. Competitividad, pues, con los servicios de otras administraciones del entorno y del país. Competitividad con los servicios de las organizaciones no lucrativas. Competitividad con los servicios del sector empresarial. Y competitividad con los propios servicios de la organización. Siempre.

Un ejemplo: si cada servicio de un centro social o cultural se plantea competitivamente –en una ciudad con una descentralización real– frente a otros servicios parecidos de otros centros sociales o culturales, el resultado será el incremento de la calidad de *todos* los servicios de los centros sociales y culturales de la ciudad. O el país. Ídem todos los otros: educación, circulación, limpieza, seguridad...

Si no hay competitividad, hay su opuesto: la mediocridad.

### 2.4. Del servicio para todos al servicio para un público objetivo

Se necesita una idea útil, mejor o diferente que las ideas útiles de otros servicios de la ciudad, para satisfacer una necesidad de los ciudadanos: para la ciudad y la vida con expectativas que quieren.

Pero no de *todos* los ciudadanos. Sólo de aquellos que el equipo de producción de un servicio sabe que la idea les será de utilidad satisfactoria: la necesidad concreta de unos ciudadanos concretos priorizada en el catálogo de servicios. Hemos trabajado la respuesta, también, desde el catálogo y la hemos transformado en idea útil. Ahora, el equipo toma la necesidad y la transforma en público objetivo.

Todo servicio es para un conjunto de ciudadanos.

Se necesita optar, pues, por un público de ciudadanos, conocerlo y comprenderlo. En esta opción y selección está la segunda de las grandes aportaciones del marketing de servicios. Tal vez por ello, por el énfasis que pone el marketing en el análisis y la selección de públicos, algunos lo confunden con una técnica de análisis y priorización de públicos para, después, comunicarles servicios.

Un público no es una entelequia abstracta de ciudadanos. Un público de usuarios de un servicio –usuarios porque van al servicio para constatar que la idea de utilidad es satisfactoria– lo forman un conjunto de personas, de ciudadanos con una necesidad común y con pequeñas diferencias entre ellos. Un grupo de personas, de ciudadanos pues, que el equipo de producción del servicio ha de lograr que sean lo más *homogéneo* posible: que busquen o necesiten de un modo parecido la idea de utilidad que el servicio presenta. Y ha de lograr, también, que sea fácilmente *comunicable*: que se sepa cómo hacerles llegar la comunicación, lo que el servicio propone. Aunque este *fácilmente* sea difícil.

La concepción de que los públicos/necesidades son personas, los servicios son para personas, el servicio en acción es un diálogo personalizado, la idea útil es para personas..., es tremendamente sugestiva y moviliza elementos de calidad e innovación en la producción y concepción del servicio. Y en su prestación/uso y comunicación.

En los servicios públicos ya nadie –o casi nadie– habla de administrados. Felizmente. Pero el fantasma de lo que tal concepción significa, todavía planea con demasiada frecuencia en algunos departamentos, en algunas administraciones y corta cualquier posibilidad de servicios con resultados óptimos: no se conoce, *personalmente*, las diferentes necesidades de la ciudadanía.

Tampoco me gusta el término *usuarios* en abstracto. Lo anoté. Me suena a impersonal. Funciona, técnicamente, porque concretiza y visualiza el uso del servicio. No lo uséis jamás, solo: los usuarios son, siempre, ciudadanos. Y ciudadanos plurales.

El catálogo de servicios ya *indica*, en su priorización, las diferentes necesidades de públicos ciudadanos a satisfacer. Por ejemplo, teatro *para gente mayor que no sale de su casa*, soportes *para drogadictos jóvenes*, guía para los conductores que aparcan en cualquier sitio o inspección higiénica para mercados y tiendas de comida y restaurantes. Pero estas necesidades, estos públicos, son etéreos. Son demasiado abstractos. Son nombres comunes que el equipo de servicio debe transformar en nombre propio: en público de ciudadanos comprendido y localizado al que presentar la idea útil del servicio, la respuesta de servicio a su necesidad. Personalizadamente. Con contundencia.

#### 2.4.1. Los falsos públicos de los servicios

---

Todavía demasiados equipos de servicios, demasiadas administraciones, no están acostumbrados a plantearse que cada servicio ha de ser *para un público concreto*, limitado. Mejor, autolimitado por el catálogo y por el equipo de producción.



## Una idea útil para un público objetivo: éste es el servicio

¿Cómo se deciden los públicos, mayormente, en la administración pública? Demasiado así.

Se deciden públicos desde el *debe hacerse* o los públicos por decreto político/partidista. Son los públicos decididos desde opciones partidarias chatas y oportunistas que buscan un impacto en los medios de comunicación o en un fragmento de ciudadanos que se han puesto nerviosos. Acostumbran a montarse con una rapidez de tinglado de feria.

Se deciden públicos desde el *tal vez tendríamos que dirigirnos, pero...* o los públicos del deseo desconocido. Son los públicos que jamás llegan a concretarse y jamás usarán el servicio. Porque el servicio nunca existirá. Siempre será un deseo en el horizonte, por necesario que sea en la ciudad. Incluso si se monta es más un deseo etéreo de servicio que un servicio concreto y real. Son los públicos imposibles, inconcretos.

No inventemos públicos exóticos.

Se deciden públicos desde el *dossier indica* o los públicos de los gélidos porcentajes, fruto de largos estudios, costosísimos algunos hasta el escándalo, que se quedan en estanterías y alguien, alguna vez, los ha podido leer. Estos públicos quedan cautivos en las cifras de las páginas y nunca serán personas ni usuarios. Si se monta el servicio no se sabe a quien comunicarlo porque los ciudadanos son personas que viven en un espacio de la ciudad y no tantos por ciento. Los tantos por ciento son útiles para tomar algunas decisiones, para una primera situación, pero casi inútiles –en frío– para conocer, a fondo, la necesidad y señalar cómo y dónde está el público. Calientes, contrastados, comparados –trabajados– los tantos por cientos son magníficos: punto de partida, indican, ponen el dedo en la llaga...

Se deciden públicos desde el *sé qué se necesita porque me han dicho* o los públicos bonsái. Son los públicos de los amigos y similares. Cuando se produce el servicio es para siete. Quizá, incluso, el servicio es interesante, pero casi no tiene público: es para los íntimos amigos, el círculo de autoprestigio.

Se deciden públicos, finalmente y para terminar con algunas posibilidades más –son infinitas–, desde el *por qué no hacemos* o los públicos inencontrables, desde el *inmediatamente conviene* o los públicos de inspirada urgencia y necesidad, hay públicos *moda*, públicos del *plan* siempre demasiado ambicioso, públicos *tecnócratas* o decididos desde lo técnico, públicos del *año de las elecciones*, públicos de *siempre* que tienen el servicio en privado, públicos *PO* o los públicos que se deciden porque hay un dinero a gastar en el presupuesto ordinario anual, de *periódico* porque los medios de comunicación lanzan campañas, públicos descaradamente de *partido* porque a éste le interesa lanzar algo con fuerza y, normalmente, con subvenciones...



Tampoco son públicos las tramas de edades, los sectores temáticos, todos los ciudadanos de un barrio o un distrito, una provincia, una autonomía... Son fragmentos u opciones de públicos demasiado amplias, diversas, confusas, imposibles de analizar, de conocer y de comprender. Son *públicos generalistas*.

Gente mayor, jóvenes, niños, mujeres, adultos..., son tan diferentes hoy en una ciudad que un servicio para ellos es igual a un servicio para nadie o para quienes menos lo necesitan.

Públicos para las artes, atención a domicilio, limpieza, prevención de la drogadicción, información, música, asistencia social, transporte..., son tan etéreos, diversos y contrapuestos que cualquier servicio que se les facilite está en el precipicio de la inoperancia y la dilapidación de recursos. Demasiado desdibujados, etéreos, inaccesibles, complejos, diversos, plurales...

Así jamás se pueden decidir los públicos para los servicios públicos. Basta. Nunca más, si todavía estáis aquí.

El público para un servicio siempre ha de ser un *público objetivo*, formado por un colectivo grande o pequeño de ciudadanos que el equipo de producción conoce por el catálogo de servicios. Es la necesidad, catálogo y la ha transformado en idea útil. Ahora coge la necesidad y la transforma en un público objetivo de ciudadanos necesitados. Es diferente. Más preciso. Lo comprenderá en profundidad, como un conjunto de ciudadanos con alto nivel de *homogeneidad* en su necesidad: en sus características de comportamiento. Y fácil de *comunicarse* con él. Necesidad y público son similares, a veces coincidentes. Pero, casi siempre, hay diferencias. Y no sólo de matiz. La necesidad es un enunciado, una opción. El público objetivo son ciudadanos familiares.

El interés del marketing en conocer y comprender públicos de ciudadanos, especialmente desde su comportamiento cotidiano, hace de esta metodología el instrumento más apropiado que hoy existe para producir los servicios públicos, ya que opta por comprender y fijar públicos para los servicios desde el *estilo de la vida* de los ciudadanos en la ciudad. ¿No pretenden los servicios de una administración optimizar continuamente la vida ciudadana, facilitándole calidad desde sus servicios, personalizados? El marketing, como producción de servicios, lo facilita. Asegurado.

Público objetivo:  
ciudadanos  
familiares.



## 2.4.2. Del público potencial de un servicio al público segmentado

¿Cómo fija el marketing, pues, el público para un servicio?

Al público diario de un servicio –quien seguro que lo usará– se llega a través de una destilación de públicos. El primero, y más amplio, es el *público potencial*.

Público potencial: conjunto más o menos homogéneo, conocido.

El público potencial de un servicio está compuesto por el conjunto de ciudadanos que, tal vez, puedan transformarse en usuarios del servicio. Es el público señalado, priorizado para un servicio, en el catálogo: es la necesidad. El público potencial es un conjunto más o menos homogéneo de ciudadanos con una necesidad concreta.

¿Cómo pasar del público potencial al público objetivo? A partir de un proceso de conocer, comprender y amar este público. A partir de meterse, el equipo, en la necesidad y personalizarla. Sin tópicos. A partir de zambullirse, de convivir, de entender en profundidad lo que les pasa, lo que sienten, lo que sueñan... estos ciudadanos necesitados.

En el catálogo de servicios se señalan necesidades. Debemos transformarlo en *públicos potenciales*. A menudo las necesidades son señaladas escuetamente, sintéticas: *jóvenes difíciles, prejubilados, adolescentes embarazadas, universitarios desmotivados para las artes*. Transformemos estas necesidades, sólo levemente indicadas, en públicos potenciales: démosles un nombre más ajustado, más explícito.

Por ejemplo, un público potencial será *los adolescentes con tendencia a la bronca de un conjunto de barrios*, otro será *el grupo de ciudadanos en la etapa previa a su jubilación*, también lo será *las muchachas que los fines de semana quedan tontamente embarazadas*, y tal vez *los universitarios a quienes no les apetece la música antigua o el arte contemporáneo...* Sí, lo sé: todos sociales y culturales. Bueno, ha sido mi mundo en servicios. También son públicos potenciales: *los ciudadanos acostumbrados a saltarse todas las normas de tráfico, los ciudadanos propietarios de pisos que necesitan reformas rápidas, las empresas que más polucionan, los que están en deuda fuerte con hacienda...* En el catálogo de servicios seguro que están con una denominación demasiado etérea. Ahora los hemos concretado, sin ningún tipo de abstracción: con una frase descriptiva. Contundente.

El equipo para esta concreción debe disponer de información. Es clave. ¿Qué se quiere decir con *jóvenes difíciles*? Esta es la cuestión. Y, desde este saber, se concreta. No se puede facilitar –es de locos, de supermanes insensatos– un servicio a todos los *jóvenes difíciles* de la ciudad. La necesidad señala: el público objetivo concreta.

Nombrado, fijado con precisión, el público potencial, en una primera gran opción importantísima para el éxito del servicio, el equipo de producción debe profundizar inmediatamente en el conocimiento de este público.

El carnet de identidad traza el perfil del público.

Una primera aproximación la facilitará la confección de su *carnet de identidad* como público potencial. A saber: qué edad tiene, qué sexo es el mayoritario, dónde vive y en qué condiciones, qué nivel socioeducativo posee, cuántos son...

Al público potencial ha de tratarsele como a una persona colectiva. Y el carnet de identidad nos proporcionará unos datos fiables. Entonces se le *conoce*, se sabe quién es el público potencial de un servicio.

Es una información importante, pero todavía insuficiente, porque no traza el estilo de vida del público potencial. Será en el estilo de vida o comportamientos donde realmente se conocerá a fondo a las personas, al público: la necesidad en su complejidad.

Con el carnet de identidad se conoce al público potencial. Ahora se debe *comprender*. El equipo de producción de un servicio debe meterse dentro de él. Debe formar parte de él.

Para lograrlo, será necesario que el equipo recopile y analice todo lo que sabe sobre este público potencial. La discusión, aquí, es clave. Compartir experiencias y puntos de vista es imprescindible. Y demostrar que un equipo de servicio no lo forman profesionales de despacho escépticos y anquilosados, sino conocedores de la ciudad y la ciudadanía contemporáneas. Es el elemento básico para producir un servicio referencial y excelente para ciudadanos concretos, de la calle, con nombre, apellido, deseos, necesidades y problemas colectivos. Aquí son indispensables los tantos por cientos o datos fiables y toda la escucha directa o a través de instrumentos ágiles y fiables. Yo siempre recomiendo lo mismo: *hablad con ellos, directamente y variadamente. Salid de los despachos, por favor.*

La sistematización de las aportaciones del equipo que pone encima del tapete toda su experiencia y conocimientos, construye la base contrastada y consensuada, imprescindible, para tomar decisiones y avanzar en la comprensión del público potencial hasta transformarlo, de foto en blanco y negro a foto en color con matices y a la vez contrastada, reveladora de detalles.

Estamos, con esto, sumando al carnet de identidad el *carnet de estilo de vida* del público potencial. Este carnet se confecciona a partir de anotar en positivo o en negativo, como deficiencias o como posibilidades, los hábitos

El carnet de estilo de vida facilita su comprensión.

## Una idea útil para un público objetivo: éste es el servicio

que definen la necesidad en el estilo de vida de un público potencial concreto: su necesidad apremiante. ¿Qué hábitos de información tiene ese público? ¿Qué valores lo definen? solidario y tolerante? ¿Le gusta la innovación? ¿Qué expectativas tiene ante su porvenir, ante la ciudad, ante los otros...? ¿Qué busca? ¿Cómo vive o malvive la necesidad en concreto? Bajad al detalle, describidla. Emocionaros y sentidla con ellos. Porque es, también y ahora, vuestra necesidad. ¿Qué está dispuesto a pagar para estar en el servicio? ¿Dónde y cuándo le gustaría encontrar el servicio? ¿Dónde se informa sobre lo que le interesa? ¿Cómo nos valora y qué espera realmente de nosotros? La información directa, de conocimiento sin tópicos, es imprescindible.

Respondiendo contrastadamente a éstas y otras preguntas, el grupo de producción *comprende* en profundidad a su público: ha trazado un primer perfil del público usuario del servicio. Un perfil de ciudadanos: ya no son, así, una necesidad. Son *ciudadanos con una necesidad*.

El perfil del público potencial está encima de la mesa y casa con la idea útil que se le quiere ofrecer en el servicio. Más. La idea útil es como un imán que ya atrae, decidido, al uso del servicio al público potencial: la idea útil, claramente, es una óptima respuesta a su necesidad de ciudadanos conocidísimos.

El marketing aconseja entonces un descanso.

Hasta ahora, el equipo *ha mirado fuera*: ha pensado una idea útil para los ciudadanos, ha contrastado esta idea con la de otros servicios y ha concretado en la ciudad el público potencial que busca este servicio, o no lo busca, pero conviene que se interese por él.

Ahora es el momento de *mirar dentro*, hacia el interior de la organización del servicio, hacia el ámbito, el área, el departamento o el distrito. Es el momento de preguntar crudamente con qué personal, qué recursos y qué infraestructuras se cuenta para satisfacer, con calidad de servicio, a todos los usuarios de un público potencial. Es el momento de los *recursos*. Y, si no se cuenta con los suficientes recursos en este momento, hay que saber cuándo se podrá disponer realmente de ellos para poder enfrentarse con éxito a la globalidad de los usuarios del público potencial.

Casi siempre, por desgracia, la respuesta a tales preguntas es contundente: con lo que hay y puede haber es impensable e imposible satisfacer, con el servicio, a la totalidad del público potencial.

Reconocerlo es una decisión sensata. ¿Por dónde se corta, pues?



En marketing de servicios, la respuesta es sorprendente: no se corta nada. El equipo ahora debe *segmentar* el conjunto del público potencial en subconjuntos más pequeños. Pasa al video, a la secuencia de análisis exhaustiva.

¿Cómo hacerlo? No hay normas. La segmentación depende de la creatividad aplicada del equipo de producción: es aquí donde da su do de pecho profesional. La segmentación facilita *comprender* al público en sus detalles y tonos, en sus diferencias, en sus matices: el equipo de producción *crea subconjuntos* de ciudadanos *más homogéneos y más fácilmente comunicables* en el conjunto conocido del público potencial.

No hay normas, pero sí pistas. Y éstas las sugiere el trabajo que el equipo ha elaborado al analizar con el carnet de identidad y el estilo de vida el público potencial. Al trabajarlos, el equipo de servicios se ha dado cuenta que los ciudadanos de una público potencial no son totalmente homogéneos. El público potencial, casi siempre, es de una homogeneidad amplia: heterogéneo, pues, con el análisis el equipo se mete en él. Esta heterogeneidad descubre que puede ser concretizada y agrupada en subconjuntos homogéneos. Así, los ciudadanos que están en situación de drogadicción, y son jóvenes, se pueden agrupar en subconjuntos más concretos que expliciten mejor el cómo y el porqué de su drogadicción, el porqué de sus ganas de dejarla o del abandonarse a ella... El público potencial de los que enredan y entorpecen el tránsito, podemos segmentarlo/agruparlo en los que aparcan para una urgencia continuada, los que saltan los semáforos, los que descargan mercancía en cualquier parte, los que se meten en el carril del bus... Todo son segmentos del público potencial. A cada segmento le daremos un nombre. Público potencial: *los que entorpecen el tráfico*. Segmento primero: *los que aparcan para una urgencia tonta*. Segmento segundo: *los que por la noche se saltan los semáforos*. Segmento tres...

Con la segmentación nos acercamos al público con microscopio.

La segmentación divide al público potencial en fracciones diversas. Unas veces convendrá que sean pocas. Otras, mejor que sean muchas.

Hemos segmentado el público potencial. Lo comprendemos mejor. Sabemos mejor cómo son los que entorpecen el tráfico de la ciudad, lo enredan por egoísmo. Claramente.

¿Cómo sería la segmentación del público potencial de *ciudadanos que usan una biblioteca* y que ahora se les quiere proponer como idea útil un servicio nuevo: *leamos una novela cada tres meses*? ¿O la del servicio que propone *pasemos por la biblioteca con la misma frecuencia que vamos al club de video a alquilar una película*? ¿Y la del servicio de un centro de servicios sociales que



propone: *incrementemos la multiculturalidad solidaria con la idea útil de que los ciudadanos mantenemos relaciones cordiales con nuestros vecinos de otras culturas?*

Guillermo Cisneros, profesor de ESADE, realizó un estudio sobre la segmentación de los estilos de vida de los consumidores de la Área Metropolitana de Barcelona. Segmentó partiendo del conjunto de actitudes, opiniones y escalas de valores que los ciudadanos muestran en sus comportamientos de compra. Público potencial, pues, *los ciudadanos que compran*.

La segmentación resultante fue la siguiente: *los reflexivos, los consolidados, los modernos, los amargados, los integrados, los maduros, los modestos, los apáticos y los vitalistas*. El estudio y la segmentación sirvió para modificar tiendas, productos, ubicaciones, estilos de venta, personal de contacto en la venta, difusión..., e incrementar públicos. Genial.

Es un ejemplo a tener presente. Y, aquí sí, a tener presente para aprender. No se cayó en la segmentación estúpida de, *los que compran sin tarjeta, los de la tarjeta plata y los del oro*. Ni en la fácil de los *jóvenes, los adultos, las mujeres o la gente mayor*.

Se optó por describir, incluso en la denominación del segmento, los comportamientos, los estilos. Y se hizo con un nombre que ya sugiere cómo dirigirse a cada público en la comunicación de motivación, el trato personalizado y lo que suponen que se les ofrecerá en el servicio.

El equipo, pues, ahora debe segmentar el conjunto ya homogéneo de ciudadanos del público potencial con una necesidad conocida, en varios segmentos o subconjuntos que indiquen, con más homogeneidad, maneras y estilos, características propias... sobre cómo sienten, viven y les inquieta la necesidad.

Agrupados los ciudadanos en estos subconjuntos, les da un nombre. Un nombre concreto, que muestra, con fuerza, la manera propia como viven la necesidad común.

Para cada uno de los segmentos, ahora el equipo de producción del servicio confecciona su carnet de identidad y su carnet de estilo de vida. Es trabajo. Pero sólo así se conoce, en profundidad e intimidad, el público de un servicio.

Jamás es tiempo perdido el invertido en conocer la necesidad pública a quien se dirige un servicio.

Es más. El marketing, como proceso de producción de servicios, exige invertir tiempo en todo el proceso de producción de un servicio. Jamás un servicio es para mañana o puede improvisarse.

Invirtamos tiempo y recursos en nuestro público.

*Dime –seguro– el tiempo que dedicas a la producción del servicio –desde el marketing, claro– y te diré cual será la calidad: la satisfacción por parte del ciudadano, la motivación de los trabajadores en el servicio y como será valorado, por él, la administración.*

Una vez segmentado el público potencial, en el proceso de producción de los servicios se llega al duro momento, otra vez, de *la priorización–selección*: solamente pueden seleccionarse aquellos segmentos que compongan un público al que el equipo del servicio sea capaz de ofrecer, a través de su personal, recursos e infraestructuras, un servicio de calidad. Pocas veces, desgraciadamente, podemos ofrecer servicio a todo el público segmentado. Cuando se opte por un poco de servicio para todo el público segmentado, el servicio nace muerto: imposible.

Para la elección –insisto– deben escogerse segmentos lo más homogéneos posible. Aquí hay que arriesgarse. Felizmente.

La segmentación permite no sólo conocer al público: ahora lo comprendemos. Que es más, mucho más: es cine en color y de calidad digital.

### 2.4.3. De la segmentación al público objetivo de un servicio

El resultado, el conjunto de los segmentos –o el único segmento escogido–, será el *público objetivo*. El público conocido y comprendido. El público con el que el equipo se ha mestizado. El público al que el equipo de producción sabe que le va a interesar la idea útil del servicio porque la espera, le conviene y la necesita: es la respuesta que busca. A este público el equipo le da un nombre super claro que identifique lo que le ocurre, lo que busca, lo que necesita. Un nombre nada técnico, pensado desde él.

Ahora, para el público objetivo ya decidido, será cuestión de fijar *definitivamente* la idea útil del servicio para que le llegue con todo su impacto de utilidad. Tal vez sólo se necesitará reescribirla desde un lenguaje más próximo a este público objetivo. Tal vez se deba resaltar más la utilidad, reescrita ahora desde la necesidad viva y conocida del público objetivo.

El servicio, pues, se dirigirá a este público objetivo. Y todo el proceso de producción que a continuación se ponga en marcha, será para fabricar un servicio que, cual guante a la mano, se ajuste al tamaño y a la necesidad del público objetivo escogido.

Sólo se satisfacen las necesidades de los ciudadanos cuando se comprenden, cuando el servicio se presenta para satisfacerlas. Y supera las expectati-

El público objetivo sale del priorizar los segmentos.



## Una idea útil para un público objetivo: éste es el servicio

Idea útil y público casan: hay servicio.

vas. Que es más. Y aquí debemos estar si queremos que los ciudadanos valoren, enormemente, la administración. O queremos que el servicio despierte, potencie necesidades olvidadas, poco sentidas, imprescindibles en públicos objetivos de ciudadanos para transformarlas en cotidianidad de civismo, de ciudad compartida, emprendedora, claves en la vida ciudadana.

Sólo se satisfacen las necesidades de los ciudadanos cuando la administración escucha y comprende a los ciudadanos y la ciudad. Y, por ósmosis e identificación, convierte en público objetivo de un servicio algunas de sus necesidades y les ofrece utilidad de servicio. Siempre, pues, se trabaja *desde* los ciudadanos. Y *con* los ciudadanos.

Entonces, las ideas útiles de los servicios son oportunas, los públicos son comprendidos en sus necesidades y los servicios son apuesta valorada por los que los usan. Y la ciudad toda.

Esta ciudad avanza en calidad de vida desde cada uno de los servicios públicos que la administración pone a su disposición.

Idea útil y público objetivo casan.

Hay servicio.

### 2.5. Idea útil, público potencial, segmentación y público objetivo: algunos ejemplos

Sin más valor que el indicativo para avivar la creatividad y presentar el método desde lo concreto, algunas muestras de trabajo en servicios sociales y culturales desde el marketing, mi especialidad.

La idea útil de un servicio para ciudadanos excluidos en un centro de servicios sociales es: *en los márgenes de la ciudad, la ciudadanía también es de primera*. Una idea útil, ésta, que opta por trabajar en las fronteras de nuestras ciudades donde un campamento de ciudadanos, diseminados por la ciudad, están bajo mínimos en ciudadanía activa.

El público potencial del servicio: *ciudadanos con urgente necesidad de asistencia para abordar su desierto de calidad de vida*.

La segmentación opta por tres conjuntos diferenciados: *los excluidos o ya fuera, los límite o en la misma frontera y los desesperados o en situación de dependencias nihilistas*.

El público objetivo final por el que se opta desde las posibilidades de facilitar un servicio de calidad: *los ciudadanos que están en la frontera o límite*.

Ejemplos como sugerencias para el trabajo.



¿Significa esto abandonar despiadadamente a los otros dos segmentos? Espero que no: es una apuesta por afinar el servicio. Para los otros, deberá pensarse otros servicios si la administración es de rotundo bienestar. Mezclarlos es augurio cierto de servicio para el maquillaje de necesidades graves.

Otro centro de servicios sociales plantea un servicio con una idea útil en estos términos: *soportes para mujeres y hombres con retos de ciudadanía*. Son, estos, ciudadanos que están en tiempo de conflicto porque se enfrentan a una situación insólita para la que no disponen de ánimos, actitudes y recursos.

Público potencial: *ciudadanos en dificultades clave*.

La segmentación: *familias en fase de liquidación traumática, adolescentes embarazadas o forzadas al aborto, gente mayor abandonada, personas con hambre, homosexuales culpabilizados y personas desesperadas con sida*.

Público objetivo: *todo el conjunto, menos las personas con hambre* ya que no se dispone de los recursos. Para ellos deberá crearse otro servicio. Con recursos.

Un centro cívico o casa para la cultura en un barrio de la ciudad opta por un servicio con esta idea útil: *el barrio es intercomunicación*.

El público potencial: *ciudadanos de sofá o los ciudadanos amurallados en sus casas, pasivos*.

Segmentación: *fortificados en el sofá o los que su vida la han reducido a la tele, coleccionistas o los que sólo salen de su casa para cazar aquello que va con su gusto monotemático, y expresivos o aquellos que quieren dejar el sofá pasivo y enrollarse, pero no saben cómo*.

Público objetivo: *fortificados en el sofá* porque son los que pasan de su vida ciudadana y se han transformado en ermitaños de cemento.

Otro centro cívico o casa para la cultura plantea un servicio con una idea útil en estos términos: *la creación me alimenta* porque se opta por la creatividad como constructora de cultura, de ciudad y de ciudadanía.

Público potencial: *ciudadanos ya instalados en la cultura*.

El público potencial: *los vanguardistas o los que quieren estar siempre a la última, los perforadora o los que les apetece cada día saber más y los productivos o los que optan por acciones creativas*.

Público objetivo: *los perforadora y los productivos* porque los vanguardistas son ciudadanos con mucha iniciativa, que se mueven, buscan...



## Una idea útil para un público objetivo: éste es el servicio

Un servicio cultural para jóvenes en estos tiempos de la Europa que no avanza como federación de estados, su idea útil es: *Europa empieza en mi ciudad.*

Público potencial: jóvenes *inquietos que no tienen suficiente en su vida con el bacalao de neón de los finde y desean conocer otras realidades y posibilidades.*

Público segmentado: *universitarios, jóvenes asociados, líderes, jóvenes en grupos de artes y jóvenes en los últimos cursos de instituto.*

Público objetivo: universitarios porque se opta por trabajar, de entrada, con un grupo muy homogéneo y fácil de comunicar.

Son ejemplos. Los propongo porque aquí se palpa otro lenguaje, otro estilo, otra escucha, otro enfoque...

# capítulo 3

El diseño y la servucción del servicio

# 3

## El diseño y la servucción del servicio

El equipo de producción ya sabe qué servicio va a ofrecer a los ciudadanos y sabe/comprende, también, qué ciudadanos esperan el servicio.

Pero, ¿qué es un servicio? Algo tan sencillo de definir como difícil de producir cualitativamente.

### 3.1. El servicio se fabrica en el diálogo entre ciudadano y trabajador en el servicio

---

Un servicio es una promesa de utilidad para una necesidad: una promesa que en el momento de uso del servicio, se realiza: la idea útil/propuesta casa, personalmente, con la necesidad de un ciudadano/s del público objetivo. Un servicio es, en definitiva, *un soporte inteligente para la calidad de vida de la ciudadanía desde públicos plurales*.

El usuario de cualquier servicio público siempre espera encontrar en él respuestas, propuestas, soluciones, pistas..., útiles. Concretamente útiles. Espera ciudad mejor: más peatonal y a la vez con mejor circulación, más limpia, más rápida en transporte público, más hipercómoda, más de conveniencias múltiples, más con economía activa y trabajo... Los ciudadanos quieren estar en la ciudad compartida, de hoy, para el futuro. Desde los servicios públicos, especialmente. Porque son los básicos. Los indiscutibles. Los otros vienen después. Paralelos a ellos están los de las asociaciones ciudadanas. Pero este es otro tema. Muy querido para mí.

El equipo de producción de cada uno de los servicios ha de saber construir –fabricar me gusta más por lo que aporta de artesanal– cada utilidad satisfactoria y darle forma de servicio.

Fabricar respuestas satisfactorias para utilidades prometidas en comunicación o la oferta del servicio es más difícil de lo que suponen muchos trabajadores públicos, porque un servicio no es un producto que se manufacture una vez y, con los retoques que sean necesarios, se repite casi infinitamente mientras encuentre usuarios.

Un servicio no se puede almacenar como un producto cualquiera. Es imaginable disponer de un estoc de servicios para ponerlos a disposición de los ciudadanos usuarios. Un servicio siempre se *termina de fabricar* cuando el ciudadano usuario lo usa: en *la relación entre personal de contacto del servicio y el usuario ciudadano*. El servicio –ésta es su especificidad, donde se halla su dificultad y encanto– se produce y se consume en el *momento del uso*, en el tú a tú entre ciudadanos y trabajadores públicos. Por eso habla-

El servicio se termina de fabricar en el momento del uso.

mos de relación/comunicación, en marketing, como uno de sus elementos distintivos. Hablamos de intercambio relacional entre usuarios/necesidad y personal de servicio facilitador de respuestas desde una idea útil.

Cada mañana espero el autobús a las ocho para estar trabajando a las ocho y media. El servicio público de transporte empieza para mí con la llegada puntual –más de diez minutos de espera es una catástrofe–, con el conductor que tiene cambio si compro el billete, con una temperatura adecuada, con espacio, con la posibilidad de sentarme, con una conducción sin sobresaltos... Uno y otro día. Año tras año. Ahora, además, en algunas paradas ya te indican el tiempo de espera electrónicamente. Fantástico. Todo esto no es estoc: es personalización, es servicio, es personal que lo facilita minuto a minuto. Yo encantado: para nada iría a trabajar en coche privado. Ni con metro: me encanta la ciudad que se despereza y empieza a vivir. Los taxis, demasiado caros. Soy busero encantado.

Es en este diálogo personal, eficiente, eficaz, que el servicio –la utilidad prometida– toma forma y satisface lo que el ciudadano andaba buscando. Satisface, también, al trabajador público que experimenta la dimensión pública y constructora de ciudad que funciona desde su profesionalidad. Y satisface a la administración que sabe –y se le reconoce– que está cumpliendo lo que los ciudadanos esperan de ella y de su equipo de gobierno público.

Desde esta perspectiva interiorizada por toda la organización, estar en equipos de servicios es extraordinariamente gratificante, a pesar de la monotonía aparente en la repetición continuada de un servicio para miles de usuarios. Es gratificante porque, entre otras cosas, el servicio nunca será igual. Siempre está presente la magia relacional comunicativa en el hecho de adaptar o refabricar personalmente el servicio entre el trabajador en la línea del servicio y el ciudadano usuario número mil ciento dos.

Para facilitar la producción personalizada del servicio nada mejor que dedicar un largo tiempo y energías concentradas a todo el proceso de su producción desde el marketing. Invertir en el diseño de su producción es invertir en la calidad de satisfacción, de alta valoración.

En servicios, primero el equipo de producción ha de invertir energías y tiempo en el proceso de construcción para un público objetivo homogéneo, pero plural en la vivencia de una necesidad: es el servicio prototipo, general, básico. Muy bueno. Después, en el uso del servicio, el personal en contacto ha de invertir energía y tiempo en reproducirlo: en adaptarlo, personalmente, a cada uso ciudadano. Todo servicio nace, de nuevo, en el momento

La personalización del servicio es indispensable.



# 3

## El diseño y la servucción del servicio

de uso. Siempre debe recrearse como algo fenomenal para quienes lo usan. Aquí está lo maravilloso y lo difícil en servicios públicos.

### 3.2. El diseño del paquete de un servicio

Volvamos al proceso técnico de la producción de un servicio, al método: el orden de los factores altera el servicio.

Sobre la mesa –y en la conciencia colectiva del equipo de producción– brilla nítidamente la opción de la idea útil escogida y mejorada, el conocimiento de otros servicios iguales o parecidos que existen en la ciudad o fuera de ella, y la familiaridad con el público objetivo que usará el servicio.

Éste es el servicio. Esta conceptualización práctico/teórica del equipo de producción es el servicio que se ofrece. Es una conceptualización potente. *È cosa mentale*, que decía Leonardo de la pintura. Pero debe tomar forma. Ha de convertirse en cuerpo de servicio. Necesita que el equipo de servicio le fabrique una estructura de uso. Sin estructura, sin forma de uso para el público objetivo, jamás el servicio podrá ser personalizado en su uso concreto. La personalización supone, previamente, una generalización: una forma general de uso para los ciudadanos priorizados del público objetivo.

¿Cuál es, pues, la estructura básica de un servicio? ¿Cuál es la forma que toma, para un público objetivo, la idea útil?

Me gusta plantear el servicio como un *paquete*. La misma palabra pesa, es muy física, denota espacio ocupado y tiempo para enterarse de lo que contiene. En un paquete, alguien pone cosas en su interior y las envuelve cuidadosamente. Y alguien lo desenvuelve, se sorprende gratamente y usa estas cosas. A menudo, compartiéndolas.

Bien. En marketing de servicios se afirma que un servicio no es, jamás, un monoservicio. Siempre es un *multiservicio*. Un paquete que siempre contiene varios regalos.

¿Qué significa esto en el proceso de producción de un servicio público? ¿Qué pide al equipo de producción? Algo tan sencillo como que, a partir de los planos, de los fundamentos de un servicio que son idea útil/competencia/público objetivo, fabrique un paquete de servicios en dos cuerpos o formas usables interrelacionadas: un *servicio nuclear* o central, y unos *servicios periféricos* o envolventes.

Estamos en el momento de máxima creatividad aplicada. Sobre el plano/concepto básico del servicio, el equipo de producción ha de ser capaz de

Todo servicio es un paquete de servicios.

# 3

levantar, como si fuera un arquitecto/diseñador público, una estructura central de servicio que, al usarla, deje satisfechos a los ciudadanos del público objetivo. Es algo así como una casa o un espacio básico de satisfacciones. Y, junto a ella, ha de construir otros pequeños edificios/espacios para albergar servicios otros que completen o amplíen el servicio central y la satisfacción básica para lograr, siempre, el superar las expectativas.

Al entrar en la casa básica/servicio nuclear y en el conjunto de los edificios/servicios periféricos, el ciudadano usuario de un servicio notará como su necesidad queda satisfecha porque la idea útil que habita en estos espacios transforma la necesidad en respuesta/satisfacción: en oportunidad de vida mejor. Más abierta. Más completa. Más agradable. Con trazos diferentes. El paquete de servicios es la idea útil en forma usable, en secuencia usable. El paquete de servicio es respuesta secuencial a la necesidad conocida del público objetivo, superando las expectativas de cada ciudadano usuario.

El equipo de producción, una vez más, ha de potenciar su creatividad aplicada para fabricar un conjunto de servicios interaccionados, bajo una misma idea útil, que faciliten al público objetivo encontrar diversas posibilidades de servicio para hallar respuestas amplias y profundas para satisfacer su necesidad. Al usarlas, cada ciudadano debe notar –casi físicamente– que su necesidad halla pista de solución: con entusiasmo. Esta palabra cada día me gusta más en servicios: un servicio que no entusiasma, que no deje huella, es un servicio del montón. Mediocre.

Algunos ejemplos.

En mi autobús hay horarios diferenciales en mañana y tarde, intensivos. Hay diferentes abonos. El billete te permite usar diferentes transportes públicos en el espacio de una hora y media. Hay servicios especiales para grandes acontecimientos ciudadanos. Hay, en definitiva, un nuclear: *el circuito del cincuenta y ocho o el catorce con un billete simple*. Y varios periféricos: *billetes diferenciados y bonos, servicios especiales para la noche, aire acondicionado en verano, conexiones...*

El servicio nuclear del paquete de servicios de un museo de arte contemporáneo es su *colección permanente de pinturas, esculturas, mobiliario y objetos actuales*. Toda la colección ha de estar bien presentada, en un espacio adecuado, con la iluminación justa, la señalización y una explicación de las obras expuestas que puedan entender los ciudadanos no especialistas.

Pero el servicio nuclear no satisface todas las necesidades de un público objetivo que le gusta mirar obras de arte últimas y, además, desea conocer

El paquete es la idea para el público, superusable.

El servicio nuclear es el básico.



## El diseño y la servucción del servicio

arte, comer arte, poseer arte, iniciarse en el arte desde la práctica, viajar por amor al arte... Sentir entusiasmo desde las artes.

Será necesario añadir al servicio nuclear algunos servicios periféricos para completar el paquete que espera encontrar en un museo de arte contemporáneo el público objetivo seleccionado: un conjunto amplio de ciudadanos para los que la estética, la sensibilidad, la expresión y el horizonte intangible del arte es algo que desean a menudo en su vida cotidiana. Público objetivo: *ciudadanos a quienes el arte alimenta cualitativamente su cotidianidad.*

Porque estamos –y conviene no olvidarlo– en un museo de arte contemporáneo con una idea útil de servicio muy concreta: el arte contemporáneo es una manera de *vivir la vida con más sentido.*

Para este museo de arte moderno, el diseño de los servicios periféricos constará tal vez de una *librería/videoteca* con todos los libros/videos de arte contemporáneo ordenados bajo la reproducción de un cuadro u objeto del propio museo. Es como si sugiriera al ciudadano usuario del museo/librería/videoteca que, si quiere saber más y conocer otras obras, allí tiene posibilidades infinitas.

El museo dispondrá, también, de una pizzería de artes donde algunas mesas son un fragmento de un cuadro de Picasso. Y los platos y servilletas, un fragmento del fragmento ampliado. Las sillas son una foto de Picasso. El menú que uno puede escoger es una pizza Kandinski, con estilo Kandinski en su presentación, o una pizza Miró salpicada con todos los colores de los jardines mediterráneos. O una sopa Bauhaus, con grandes pastas/letras navegando en el plato. O un vino Dalí, en una botella que es un pan. Las pinturas están en el museo: aquí son comestibles.

Y además de estos dos periféricos–porque el equipo de producción del servicio quiere que el museo se use por el público objetivo seleccionado una vez al mes –, se han diseñado otros: una tienda de objetos para regalo o autocomplacere, un *taller de experimentación* con seminarios para artistas de la ciudad, educadores y ciudadanos que buscan potenciar su expresividad plástica o poética, emocional, una sala de *exposiciones temporales* con obra de arte de jóvenes arriesgados, una pequeña *revista* con un gran soporte de socios suscriptores, un *magazine de arte* mensual en la tele local muy dinámico e innovador, una sala para cursos y debates, una asociación de amigos del museo que le facilitan recursos y soporte decidido... Y, en verano, en el jardín hay *un bar con copas de arte*, música y tés de todos los países en los que artistas importantes del arte contemporáneo han llenado su sensibilidad de formas y colores. Siempre está actualizada su web para el museo en casa.

Los periféricos no son jamás decorativos.

Éste es el paquete de servicios que se ofrece al público objetivo de un museo público como servicio de arte contemporáneo para una ciudad con más de quinientos mil habitantes. Todos los servicios –el nuclear y los periféricos– forman el paquete del servicio. Dan forma, pues, a la idea útil del museo para un público objetivo determinado, priorizado. Hay, pues, servicio: museo útil. Se llena. Es marca de referencia para el público objetivo. Y la ciudad. Y el país. Lo comparten ciudadanos, visitantes y turistas.

Lo ha diseñado el equipo de producción del museo desde sus posibilidades reales de personal, recursos e infraestructuras, y desde el conocimiento de las necesidades de las vivencias en el arte de un amplio público objetivo compuesto por varios segmentos de ciudadanos. El público objetivo, como conjunto homogéneo, encontrará lo que busca en la contemplación de las artes en el servicio central y algunos periféricos. Pero, además, algún segmento determinado encontrará en un servicio periférico concreto no sólo satisfacción: encontrará gozos y confirmación de que el arte no es una firma que se cotiza: el arte es una manera de conocer, de conocerse, de vivir y de vivirse, de relacionarse, de darle sentido a la monotonía del cada día ciudadano. Lo encontrará de una manera muy personalizada. Estará encantado. Excitado. Fascinado. Agradecido.

Usando la totalidad el paquete de servicio del museo, en sus diversas propuestas en el tiempo y oferta, el ciudadano usuario del público objetivo constatará que el arte es tiempo y espacio sentido, cotidianidad acelerada y cambiante, vida activa y densa, diálogo con el otro, presencia inquietante, vehemencia..., desde lo que los servicios proponen y desde lo que uno siente, vive, cambia y quiere.

La idea útil del servicio del museo es utilidad ciudadana para un público objetivo que, a su vez, infectará de necesidad de uso de museo –de uso de arte– a otros ciudadanos: los usuarios del público objetivo, satisfechos, encantados, motivan a usar el museo a otros ciudadanos a quienes el arte contemporáneo les gusta, pero sólo en vacaciones y en otras ciudades. Así, la ciudad demasiado del tedio y el vacío se transforma en ciudad de ciudadanos de arte: de ciudadanos que usan la cultura para vivirse y vivir con los otros, creativamente. Son nuestra mejor comunicación: la de las recomendación boca/oreja, vírica.

No está nada mal para un servicio de un museo, sobretodo cuando uno constata lo muermos que son hoy en la vida de las ciudades. O lo sólo espectacular, sin vida de artes compartida: puro parque temático.

El paquete asegura superar las expectativas.

Una residencia de gente mayor, como servicio, presenta un paquete de servicio que se define desde esta idea útil: somos *un espacio para la gente mayor de la ciudad, abierto a la ciudad*. Desde ella se organiza su paquete de servicio con un servicio nuclear que aquí será el *hábitat* o lo que una persona mayor necesita básicamente para vivir. Pero con un subrayado: la gente mayor es absolutamente libre de entrar y salir de la residencia, previo aviso en comidas, cuando le plazca. Y sus amigos pueden entrar en la residencia como si fuera la casa de cada uno de los residentes. Por *hábitat* entiendo comidas, alojamiento, atención, salud..., lo básico de una casa.

Además, se estructuran unos servicios periféricos que cogestionan los mismos residentes. Con algunas asociaciones del voluntariado ciudadano. Algunos de ellos: hay una *biblioteca* con libros, revistas, videos y juegos abierta a la gente mayor de la ciudad. Hay un pequeño *polideportivo*, con diversas opciones de uso, bajo la dirección de un monitor, también abierto a la gente mayor de la ciudad. Hay un equipo de gente mayor que pone su experiencia al *servicio de las escuelas y las asociaciones de voluntarios* de la ciudad para temas de jardinería, artesanía y gestión. Así, un señor ayuda a una asociación en su gestión económica porque fue el gerente de una empresa dinámica. Una señora está al frente del jardín/huerto de un instituto con un puñado de jóvenes ecologistas. Se edita un programa semanal en la tele local bajo el título de *Gente Mayor Activa*. En una cartelera, con letras grandes, se anuncia *el pulso constante de la ciudad* con una selección de cines, teatros, músicas, conferencias... absolutamente recomendables. Será mi residencia.

Los servicios de la residencia concretan la idea útil que se ha propuesto: convertirse en un espacio dentro–fuera/fuera–dentro, donde un grupo de gente mayor vive su vida con otra gente mayor, con las mismas problemáticas y oportunidades que existen en una ciudad de cincuenta mil habitantes. La residencia, entonces, no es una isla: es un espacio de la ciudad. Un espacio especial, con interrelaciones por toda la ciudad.

¿Cuántos servicios periféricos recomienda el marketing?, se preguntarán algunos. El marketing recomienda pocas cosas. Aconseja escuchar, usar creatividad aplicada, producir en tensión entre posibilidades de la organización y necesidades de los ciudadanos, comunicar bien y tomar decisiones coherentes.

Los servicios periféricos sirven, a veces, para posicionar mejor o diferentemente un servicio frente a otros servicios de la misma gama o estilo del entorno. En la definición del servicio anotaba que un servicio público siempre debía ser mejor o diferente que los otros. Aquí hay instrumentos para

lograrlo y posicionarse diferentemente, para que los ciudadanos puedan escoger lo mejor o aquello que saben que es distinto en la demasiado parecida oferta de servicios que hay en las ciudades. Y, en su opción, encontrar respuestas satisfactorias/excelentes a lo que buscan o necesitan. Los periféricos excitan, enamoran...

Esto exige que la administración pública, en servicios, deje su discreta mediocridad o su prepotencia absurda y se convierta en una óptima organización de servicios *líder* para la vertebración y la comodidad de la ciudadanía, siempre en un horizonte creador de nuevos retos, de oportunidades de vida más cualificada. La ciudad cómoda es la ciudad de los servicios públicos siempre oportunos y óptimos.

### 3.3. Los buenos servicios son generativos

Volviendo a los servicios de la residencia de gente mayor, observemos qué pasa en el servicio periférico de su pequeño polideportivo.

En la estructuración del paquete, éste se construyó porque es un punto de encuentro que refuerza y concretiza la idea útil. No es el resultado de un decreto administrativo, ni de las aportaciones novedosas de algunos profesionales y el dictado indiscutido de un arquitecto casi divino.

En un primer momento, el polideportivo lo usaban los residentes. Después llegaron sus amigos. Más tarde, los amigos de los amigos, hasta ser deseado, en el uso, por una mayoría abrumadora de la gente mayor de la ciudad.

El resultado no se hace esperar: empiezan las colas. Y la buena gestión de estas colas. Pero, he aquí que, casi como en los cuentos de obstáculos, el equipo de servicios de la residencia convence al alcalde del municipio sobre la necesidad de ampliación del pequeño polideportivo.

Tras dos años de expedientes en danza, junto a la residencia se inaugura, ahora, un polideportivo especializado en deportes para gente mayor. Las colas pasaron de usuarios esporádicos cotidianos a público objetivo.

Y el polideportivo, servicio periférico de la residencia, en dos años se convierte en un servicio nuclear: en un servicio autónomo, coordinado con la residencia. Pero también coordinado con los servicios de otros polideportivos públicos y con otros servicios deportivos de asociaciones de la ciudad. Incluso comparten un monitor con un gimnasio comercial. Bravo.

Un periférico puede generar otro servicio.

### El diseño y la servucción del servicio

De un periférico ha nacido un servicio central por *generación lógica*, por generación de necesidad social y de calidad en el servicio. Y a este nuevo servicio, que tiene como servicio central el *deporte recreativo para gente mayor*, se le van añadiendo, poco a poco, algunos periféricos. Por ejemplo: cada año organiza un *encuentro de deporte para gente mayor* que reúne a los equipos deportivos de toda la comunidad autónoma. También organiza, bianualmente, un *seminario* estatal en torno al deporte, la salud y la gente mayor. De este seminario nace, además, un *dossier especializado* semestral. Hay un programa de *deporte intergeneracional*...

Ha nacido y ha crecido un servicio con su paquete de servicios. Y no ha nacido y crecido por casualidad, por una alucinación de la directora de la residencia o el golpe de efecto de un programa para las elecciones democráticas. Aquí municipales. Ha nacido y ha crecido en el juego de tensiones entre las necesidades de la gente mayor y un equipo de producción en servicios municipales que sabe trabajar a partir del marketing con orientación al ciudadano y con gestión.

Volvamos, ahora, al museo. El servicio de restaurante funciona a tope. Especialmente las pizzas de arte son un éxito, en una ciudad donde lo común son las pizzas congeladas/basura.

Hay colas. Los jóvenes y los profesionales de la ciudad, de una manera especial, han optado por el restaurante del museo como su espacio de encuentro gastronómico.

Se empieza, ante la demanda, a ofrecer pizzas Kandinski, Miró, Warhol, Picasso, Barceló y Mondrian para *llevar a casa*, con una caja en la que se reproduce un cuadro del pintor que, a su vez, la pizza reproduce, una nota sobre el artista y su manera de construir arte...

El éxito es rotundo. Porque es mucho más interesante comerse un fragmento de las constelaciones de Miró que un revoltijo de descongeladas e insípidas verduras y algo que no se sabe muy bien si es pescado o tocinería. Además, la pizza suscita siempre comentarios entorno a las artes, que son más interesantes que los del fútbol, la oficina, el programa de la televisión rosa/glam impresentable o el último escándalo aireado por los periodistas sólo ya atentos a lo pornográfico.

De aquí sale un nuevo servicio: los de promoción económica municipal, con un plan de empleo juvenil auspiciado por el gremio de las empresas de la restauración de la ciudad, montan sobre el periférico del museo *una escuela de restauración especializada en pizzas*.

El periférico sigue en el museo. Pero ya es otra cosa: es un nuclear de un nuevo servicio.

Junto al nuclear de las *buenísimas pizzas*, se construye un servicio periférico de *aprendizaje en fabricación y cocción de pizzas*, aparecen periféricos de *visitas a pizzerías italianas* con viajes de estudios en los que las artes están presentes, se monta *un concurso anual de pizzas de arte* sobre artistas de un siglo, una tendencia o sobre lo último en arte, se monta un periférico de *catering* para fiestas y recepciones que ya no desean croquetas...

Un servicio ha generado otro servicio. Bravo, también.

### 3.4. Caja de sugerencias

¿Cómo es un paquete de servicio para la ayuda a domicilio que parte de la idea útil: *la gente mayor de la ciudad tiene siempre la puerta abierta?*

Se les ofrece, como servicio nuclear, *soporte y acompañamiento en el domicilio*. Pero, además, existen unos periféricos que facilitan a la gente mayor el vivir como ciudadanos activos en la ciudad: una asociación les visita un día a la semana para que se sientan acompañados: *compartimos y nos relacionamos*. Hay unas *maletas de acción* donde pueden escoger videos, actividades de artesanía, lectura, disquetes... Se les facilita *asistir a los actos culturales del barrio y la ciudad*. Una vez al trimestre hay una *actividad entre familia* donde la gente mayor se reúne y celebra fiestas del paso de año o ciudadanas, disponen de *acompañamiento para servicios fuera del domicilio* y, todavía, existe la posibilidad de *cocina para dos* para recrear platos de la casa, queridos, y unas *vacaciones de verano* para ellos, que casi no salen del piso que para muchos se convierten en el eje de felicidad para sus vidas en casa. Y una *alarma telefónica* conectada a una central de asistencia les da seguridad.

Una escuela para niños y niñas opta por un paquete de servicio desde la idea útil: *la escuela es el punto fuerte de aprendizajes en la ciudad educadora*. No es una bella frase.

El paquete del servicio la transforma en realidad de uso porque el servicio nuclear es el *aula activa*, abierta a lo que sucede en la ciudad y el mundo. No el aula memorística, académica. Pero junto a él hay, constantemente, estos periféricos en acción: los *patios* y el *gimnasio de la escuela están abiertos al barrio* para romper la muralla del dentro y fuera, siempre. Los *padres colaboran* en actividades de la escuela desde el soporte a clases al debate de cómo se va en resultados. Hay una *acción en el barrio* o una cooperación con lo

### El diseño y la servucción del servicio

que propone la administración, otras escuelas y las asociaciones de los ciudadanos. Existe una interrelación constante entre *escuela* y *asociaciones de tiempo libre* para niños y niñas para que, después de clase y en los fines de semana, estén activos en una asociación en aprendizajes de ocio creativo. Se edita en internet una *revista mensual* donde la escuela piensa y opina sobre la vida escolar y ciudadana. Hay un periférico de *visitas ciudadanas*. Y, todavía, un *taller de debate sobre los programas de la televisión*, durante una semana se van a *vivir en otra zona de la ciudad* para constatar su pluralidad, la *web de información y acción* para la consulta y el contacto constante...

Analizemos servicios para mejorar los nuestros.

En esta escuela de hoy los padres son tan importantes, casi, como los maestros porque la educación es cosa de cuatro: niños y niñas, padre, maestros y ciudad.

El periférico de padres en colaboración, pues, crece hasta convertirse en un servicio autónomo con esta idea útil: *los padres en aprendizaje continuado somos padres con más capacidades educadoras*.

Se estructura, así, un servicio nuclear de *aula de padres* junto a unos periféricos de *casos prácticos* donde se discute lo que ocurre con sus hijos. Hay unos *papeles electrónicos de padres* trimestrales con noticias, opiniones y sugerencias. Y un periférico de *fiestas y salidas conjuntas* para ocasiones singulares.

Otro ejemplo. Se crea un servicio para la cultura con la idea útil: *las artes nos acercan al mundo* porque se quiere facilitar un ciclo de eventos para informar y sensibilizar los barrios de una ciudad sobre cómo comprender el mundo desde las obras de arte. Lo monta un museo inquieto o una casa para la cultura lanzada.

Público potencial: *jóvenes y adultos profesionales que quieren abrir su horizonte aburrido*.

Segmentación: *universitarios despistados, profesionales emergentes, sensibles artísticos, naturalistas diarios, mujeres rompedoras, viajadores excitados, voluntarios solidarios y educadores inquietos*.

Público objetivo: un grupo formado por sensibles artísticos, mujeres rompedoras, profesionales emergentes. En definitiva: *los que quieren saber más y en directo*.

Paquete de servicio: hay un nuclear que es una *exposición multimedia entorno a las artes actuales en sus tendencias globales* y unos periféricos con *cine del mundo* o películas de los continentes, *el mundo personal* o como conocerse íntimamente más y en diálogo con culturas diferentes, *lo descono-*

*cido* o acercarse a culturas olvidadas o infravaloradas por los hombres blancos, *bailando con el mundo* facilita todos los ritmos del mundo en directo, *el milenio* presenta los retos del XXI, *la sinfonía del nuevo mundo* ofrece músicas, *la vida hoy* reflexiona sobre el arte, la moda, los estilos y nuestra vida cotidiana ante el aburrimiento y la monotonía o cómo se relaciona la creatividad con la calidad de vida, *comercio justo* incita a otro consumo y *mapa con cruces* señala donde hoy las cosas no van en nuestro mundo. Todo ello con un programa en la web. Y en la tele local: *conectados, siempre*.

Finalmente, un centro cívico trabaja con la universidad un servicio para animar la vivencia de la solidaridad con los ciudadanos y países al borde del colapso: el hambre y la miseria injustificable les coloca en una zona de humanidad que nos interpela a todos.

La idea útil: *el tiempo de universidad es vivencia de los problemas difíciles del mundo: estos problemas hallan solución también desde aquí*. Tal vez, idea más útil: *el tercer mundo empieza aquí*.

Público potencial: *universitarios y profesores de áreas relacionadas con lo internacional* para empezar motivando a un núcleo importante de la universidad y aportar una dimensión de vivencia actual a sus estudios.

Segmentación: *profesores en periodos de investigación en países sur, universitarios y profesores de geografía, ídem de historia, ídem de artes, ídem de economía*, poniendo el acento en los cursos en que se tratan temas internacionales en cada facultad.

Público objetivo: *universitarios y profesores de geografía e historia y economía*, para empezar.

Paquete de servicio: el servicio nuclear es un *seminario permanente de relaciones norte y sur*, muy activo y que plantea las cuestiones actuales de lo que sucede, sus consecuencias y sus escenarios de futuro. Los periféricos los componen una semana de *culturas en diferencia* con debates, espectáculos y exposiciones. Y una *organización no lucrativa universitaria* –bajo el lema *universitarios sin fronteras*– con voluntariado en acción directa en temas de multiculturalidad en la ciudad y un proyecto de soporte internacional en un país con dificultades, trabajando junto a universitarios de la ciudad escogida. Una *página mensual de difusión universitaria*, *El Sur de la Universidad*, sale en el periódico de la universidad y se mantiene activa en la *web imprescindible para la solidaridad vital*. Un *equipo de emergencia* monta conferencias y actividades cuando suceden hechos que requieren la atención de los universitarios. Un *laboratorio de pensamiento y acción multiculturales* establece un diá-

## 3 El diseño y la servucción del servicio

logo entre culturas y se potencia, aquí, el mestizaje con acciones en directo en la universidad: música, pintura, pensamiento... *Con los inmigrantes*, finalmente, es un espacio constante de encuentro, análisis y propuestas sobre la inmigración en la ciudad.

¡Todos culturales y sociales! Perdón. Una de hacienda para redimirme y amar los ejemplos indicativos. La idea útil para el servicio de hacienda es: *los ciudadanos contribuimos a mantener y sostener la ciudad con nuestras aportaciones económicas*. Público objetivo: *los ciudadanos que, por ley, pagan impuestos municipales*. Servicio nuclear: *el pago de impuestos*. Servicios periféricos: *información en casa y en la prensa, asesoramiento personalizado para dudas o por internet/teléfono, pagar por internet o bancos, aplazamientos convenidos, información sobre cómo se usan estos impuestos...* El paquete es motivador y facilitador. Sin los periféricos, el servicio es de recaudación dura.

### 3.5. La servucción del servicio

El equipo de producción, con la servucción, entra en la fase más técnica de la fabricación de un servicio. Una parte técnica que, con decisiones rápidas, debe hacer realidad todo lo que he venido apuntando.

El servicio está en constante producción.

Idea útil, público objetivo y diseño del paquete de servicio entran ahora en una etapa de taller, de artesanía constructiva, de manualidad: aquello pensado y diseñado debe dotarse de los mecanismos y engranajes que lo convierten en servicio a punto de ser comunicado y usado.

*Servucción* es una síntesis entre servicio y producción que subraya, en una palabra, que un servicio está siempre en proceso de producción: todo servicio concluye su producción en la personalización, en el momento del uso. Pero esta producción tiene un momento fuerte: el tiempo en que un servicio se construye por primera vez o el tiempo en que un servicio ya existente se remodela para adecuarlo, para personalizarlo para cada ciudadano del público objetivo o un grupo de ellos. En servicios siempre se está en acción: la repetición monótona no es posible.

Hablamos, en servucción, de *soportes*. De aportes o estructuras que aseguran una coherente producción interaccionada del paquete del servicio a lo largo de todo el tiempo en que este servicio se ofrezca.

Hoy, la calidad del servicio público depende más del embalaje o de la artesanía de su proceso de producción —en el que se parte de las necesidades de los

ciudadanos o de un público objetivo conocido, de un modo de prestarlo en que la colaboración de los ciudadanos es imprescindible...—, que de la tecnología en sí o toda la acumulación de cachivaches informáticos, personal con másters y edificios de arquitectura de firma. El lema: perfección, cero defectos, mimo.

¿Cuáles son los soportes que aseguran un óptimo proceso de producción y que constituyen los ejes fundamentales de la servucción de un servicio?

### 3.5.1. Soporte informativo

---

¿De dónde sale la idea útil de un servicio? De la misión/marca de la organización, de la respuesta esbozada en el catálogo y de la información sobre la necesidad de los ciudadanos que un equipo posee, elabora y prioriza.

El soporte indispensable para un equipo de producción de servicios es, sin duda alguna, la *información*. Información sobre lo que los políticos proponen, los ciudadanos necesitan y la competencia hace. Información sobre técnicas de gestión y producción en servicios, sobre el momento de la organización, información sobre posibilidad de fondos más allá del presupuesto asignado, información sobre maneras de analizar necesidades, sobre otros servicios parecidos aquí y en el mundo, sobre técnicas para la motivación de un equipo, sobre métodos para medir la calidad, sobre productividad, sobre cogestión, sobre control de calidad, sobre las mejores administraciones...

Sin una información actualizada, el servicio nace obsoleto. Y el equipo se fosiliza en poco tiempo.

Información, pero, no general y mucha: la necesaria en todo el proceso de producción del servicio para tomar las decisiones más oportunas y consecuentes en el proceso de producción.

### 3.5.2. El soporte narrativo

---

El servicio nuclear y cada uno de los servicios periféricos son como una novela. El ciudadano, en el momento que usa un servicio, la inicia. Abre la puerta del un servicio ubicado en un centro o en la ciudad y empieza su novela: su historia de uso satisfactorio o desagradable de un servicio público. Su historia de entusiasmo o desilusión.

¿Qué les pasa a muchos servicios? Pues que en esta novela hay páginas en blanco. Incluso, en la novela de algunos servicios, se asesina al usuario: está todo montado de tal manera que ya se ve que el servicio no facilitará al ciudadano que lo usa aquello que la comunicación del servicio le promete y él necesita.

Qué necesitamos para producir un servicio.

Todo servicio tiene un argumento de uso y satisfacción.

El soporte narrativo, pues, *narra toda la trama de servicio* en la que cada ciudadano de un público objetivo se hallará inmerso. En esta trama encontrará la satisfacción prometida. O no. Y, mayormente, encontrará el entusiasmo: lo que ofrece y el cómo superan sus expectativas. Debemos estar aquí, siempre.

Un equipo de producción debe, pues, saber narrar historias personalizadas de servicio. En un equipo de producción todos deben poseer una alta profesionalidad en la fabricación de servicios. Pero alguien del equipo ha de cultivar, de un modo especial, la creatividad aplicada. Ha de dejarse llevar por este gramo de locura creadora que hoy es indispensable para producir servicios. Locura pragmática: para la innovación.

En la administración pública este tipo de profesionales no abunda. Es más, se suele hacer todo lo que se puede para que no estén en ella. A la administración pública le han encantado los abogados. Hoy, los economistas. Poco los creativos. Así le va: no brilla. No es atractiva.

Lo he apuntado. Aquí vuelvo a ello. Durante mi larga vida de trabajo en la administración, jamás se ha valorado la creatividad en las pruebas de ingreso en la administración. Preguntan por leyes y normas. Por temas profesionales. La creatividad se desconoce en la valoración de un profesional para desarrollar una labor técnica en servicios. En la vida cotidiana administrativa, a los creativos se los tiene en una segunda fila en las opiniones. Y se les considera gestores mediocres. Tengo en mi piel de casi veinticinco años de trabajo municipal algunas cicatrices. Me encantan. Tengo, en mi currículum, el haber de resultados espléndidos practicando siempre una gestión relacional, creativo/innovadora. Que resulta ser, además, enormemente productiva: con menos, más.

Hoy, una organización no funciona sin una fuerte dosis de creatividad general. Y sin un buen núcleo de creativos, en especial, dedicados a la ingeniería de la narratividad de los servicios y a la resolución de los problemas que exigen algo más que la lógica del causa/efecto/causa. El futuro está en las administraciones emprendedoras: creativas, innovadoras. Y esto es gente: trabajadores con talento. Lo mejor, lo diferencial, lo clave de una administración se va, cada tarde, por el ascensor o la puerta de la calle. Toda esta gente, hoy, debe ser capaz de convertir problemas en oportunidades. Y, muchos, deben hacerlo brillantemente: con creatividad óptima. Que marque los servicios de la administración.

Sin creatividad no hay servicio.

No exagero: las administraciones deben convertir la burocracia en innovación, en emprendimiento, en creatividad. Aquí está el futuro. Seguro.

Un creativo sabe, por ejemplo, que en creatividad no funciona la eficacia. La forma narrativa justa de un servicio suele aparecer cuando uno se olvida de él, después de haberle dado vueltas y vueltas. Es aquello de Picasso: *la inspiración existe, pero debe encontrarte trabajando*.

La *creatividad narrativa* de un servicio supone que un equipo dedica tiempo e intensidad para dejar aflorar propuestas, a veces sin aparente sentido, extravagantes, que rayan en la utopía. Porque, trabajada, la utopía puede convertirse en posibilidad de narración del servicio. Y la posibilidad en probabilidad. Y ésta en acción concreta que narra, en un encadenado de procesos y actos, cómo se prestará el servicio: se transforma en respuesta de servicio, sugerente, atractiva, adecuada, innovadora. Creatividad, como soporte narrativo para la producción de un servicio, significa y comporta tomar decisiones nuevas, necesarias, *diferentes*, sobre temas clave en la construcción de un servicio nuclear o periférico, coherentes entre sí, y que orienten el servicio a la satisfacción de las necesidades. Por difíciles que sean. Por ejemplo, la inmigración hoy. Por empleo.

Esta creatividad se aprende. Se potencia en la práctica. Se alimenta conociendo experiencias. Se dispara en equipos de producción donde la creatividad narrativa de un servicio es tan importante como la economía ajustada y controlada.

Sin alta narratividad adecuada para hacer tangible en forma de servicio una idea útil pública para un público objetivo ciudadano determinado, que espera una narratividad que se adecue a su lenguaje y necesidad, no es posible un servicio de alta calidad. Sólo se construyen servicios de insoportable monotonía y escasa respuesta.

Un equipo de producción, en el diseño del paquete del servicio actúa, en el soporte narrativo, como las agencias de creatividad: escucha ideas, las anima, las fomenta y, de entre muchas, opta por las que servirán para satisfacer la necesidad del público objetivo de ciudadanos de un servicio de atención domiciliaria para gente mayor, para mostrar la solidaridad de los adolescentes de un barrio respecto al racismo o para cerrar al transporte privado el centro de la ciudad, para montar un plan de seguridad ciudadana eficaz y no represivo, para articular diversos modelos de limpieza, para una educación actualísima, para un conjunto de servicios para la inmigración excelentes...

Un consejo. Una vez trabajado el soporte narrativo de todo el paquete del servicio funciona hacer, en equipo, el siguiente ejercicio: ponerse en los zapatos del público objetivo que lo va a usar mientras uno narra en voz alta todas las posibilidades de uso.

Finalizada la narración podréis experimentar grados de satisfacción: si encontráis, como usuarios, lo que el servicio os prometió que encontraríais en su uso. O lo encontráis poco. Nada es catástrofe de servicios. Superar las expectativas es el reto.

### 3.5.3. El soporte equipamiento

---

De la narratividad del paquete de servicio se desprende cómo debe ser el equipamiento que lo acoja. Parece obvio, pero no es frecuente.

Las administraciones han construido casas de cultura, oficinas para servicios, centros de servicios, plazas y calles, polideportivos, museos, bibliotecas, auditorios, clubes para el tiempo desocupado de los niños o jóvenes, centros de información, centros cívicos..., desde la buena voluntad y desde el *para todos los ciudadanos*, como programa de servicio. Con unos excelentes planos pensados, en demasiados, para ganar un premio de arquitectura y diseño, desde lo no va más de un arquitecto que decidió a su gusto o el deseo personalísimo de un político metido a arquitecto y diseñador de interiores. El resultado es conocido: las administraciones poseen muchos equipamientos que son trastos inservibles para los servicios públicos.

Es el precio que hemos pagado por las justificables prisas constructoras de muchos políticos y las impotencias profesionales de demasiados trabajadores que han opinado que allá los políticos con sus desastres. Fatal.

Tenía que ocurrir porque las ciudades no disponían de equipamientos públicos. Y cuando hubo dinero, en los ochenta, se construyó. Con más ganas y fantasía que utilidad y creatividad. Se construyó desde el deseo. Y, a veces, desde el afán por el impacto. En los noventa, continuó el festival. El nuevo siglo parece que impone sentido de servicio.

Un equipo de producción tendrá que remodelar. Porque, hoy, construir es cada vez más difícil. Pero no imposible. El resultado de aciertos –que los ha habido y mucho– y los desajustes es claro: las ciudades hoy disponen, mayoritariamente, de una plural red de centros, de equipamientos, para los servicios públicos. Bravo.

El equipamiento de un servicio público, nuevo o remodelado, ha de poseer siempre una fuerte atracción. El usuario debe sentirse acogido. Seguro. Agradablemente recibido.

La arquitectura exterior e interior de un equipamiento debe *expresar y explicar el servicio*. Debe visualizarlo. Hacerlo tangible. Ha de presentar el

Necesitamos equipamientos acogedores, amables, diseñados.

servicio al ciudadano en su misma opción de formas, colores, iluminación, señalización, mobiliario...

En demasiados equipamientos, el edificio hace imposible dar un buen servicio al ciudadano. Algunos son tremendamente fríos e impersonales. Tan asépticos que esterilizan el mismo servicio. Otros son cutres y parece que los propios trabajadores ya están cómodos en su cutrez. Los hay de una inexpressividad sofocante. Y de una vulgaridad irritante. Los hay de un lujo insultante. Los hay simplemente correctos.

En algunos hay sillas y sofás modernísimos, pero incomodísimos. Y luces cegadoras o mortecinas. Los cuestionarios, hojas de evaluación, dípticos informativos, etc., de algunos servicios están a la última moda, pero cuesta leerlos y están colocados en el lugar apropiado para que nadie les preste atención.

Los que están en servicios que se necesita el tú a tú, suelen acoger al usuario separados por una mesa de despacho tan llena de papeles que el ciudadano piensa que, si lo suyo se pone en la cola de papeles, jamás se acordarán de él.

Un servicio repensado necesita de un equipamiento renovado que exprese y facilite, al ciudadano y al trabajador en el servicio, el comunicarse y poder realizar lo que el servicio propone en su paquete de nuclear y periféricos.

Falta, en los equipamientos de servicios, buen gusto, calidad, comodidad y comunicación. Falta información del servicio desde la fisicidad del propio equipamiento, que ha de motivar el uso y ha de facilitar, en un primer momento de contacto, lo que el ciudadano usuario espera encontrar en él.

Narratividad y equipamiento piden, antes de trabajar el soporte, información para tomar opciones y crear desde el cruce de informaciones sugerentes y útiles.

Y el soporte equipamiento pide, además, tener muy claro algo ya indicado: jamás un equipamiento es un servicio. Es el contenedor de un servicio o un conjunto de servicios.

Los hay, afortunadamente, de buenísimos: aprendamos de ellos.

### 3.5.4. El soporte personal

---

Narratividad y equipamiento no son nada sin el personal del servicio, sin el equipo de servicio. El personal es el alma dinámica y siempre renovada de un servicio público. La administración es, hoy, un equipo de trabajadores. O no es nada.

## 3 El diseño y la servucción del servicio

En un servicio hay, a veces, dos equipos de trabajadores: el personal en contacto del servicio o aquel que está en comunicación directa con los usuarios del público objetivo, y el personal de soporte o aquel que está en la retaguardia estratégica del servicio.

Por inercia inmemorial, en la administración se tiende a valorar al equipo de soporte. En él acostumbran a abundar los técnicos superiores y medios, en roles de directivos, mandos intermedios de gestión y producción, miembros de secretarías técnicas, asesores... Acostumbra a ser un equipo excesivo, barroco. Con poco trabajo real. Y demasiado movimiento cortesano.

En los equipos de contacto con el usuario de un servicio, hay técnicos medios. Pero, en especial, abundan los técnicos auxiliares y los auxiliares técnicos. Y siempre faltan más trabajadores. Trabajan hasta el agotamiento. Y son vistos como los últimos, los mandados.

El equipo de contacto es el mejor de la administración.

Es un gravísimo error. Porque el servicio se da en el *equipo del personal en contacto*. Es allí donde se coproduce el servicio. Donde se da la intercomunicación. Donde la administración se muestra como una buena prestadora de servicios.

Estos trabajadores suelen estar en el furgón de cola de los sueldos, la formación, la motivación o el reciclaje. Y en la máquina, en el trabajo diario.

Un equipo de producción de servicios públicos espléndidos debe invertir la situación. A saber: el equipo importante, el equipo de lujo de un servicio, es su personal en contacto con el ciudadano. Aquí es donde deben situarse los profesionales mejor preparados, más reciclados y siempre motivados. Y espléndidamente remunerados.

El equipo de retaguardia es personal ortopédico que está para facilitar que el servicio sea un éxito en cada una de sus prestaciones.

En la producción de un servicio, pues, es de una importancia suma la selección, la formación, el entreno y la motivación del equipo de personal en contacto para un servicio concreto.

Si ellos no están satisfechos, el usuario tampoco lo estará y la administración no puede estarlo. El conjunto de los despropósitos en la producción de un servicio, si se evalúan económicamente, dan el resultado de una cifra escalofriante. Valorados como impacto del servicio entre los ciudadanos, su resultado es peor: cada día desconfían más de la administración, de su equipo de gobierno. Y lo demuestran, felizmente, en las elecciones, temprano o un poco tarde.

# 3

Formar parte de los equipos de retaguardia en la producción de servicios es el deseo de la gran mayoría de trabajadores públicos. Son, éstos, los equipos mimados por los políticos y la alta dirección.

Hasta que esto no cambie, los servicios públicos no alcanzarán la cota de cero defectos en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos. No alcanzan la excelencia que exigen hoy los ciudadanos a todos los servicios empresariales, públicos y asociativos. Los miden por un igual: ¿me solucionan necesidades o no, un poco o espléndidamente? A partir de aquí, apuestan: se fidelizan con una organización. O la olvidan.

El cambio significa apostar por algunas cuestiones clave.

Primera, suprimir la mayoría de personal de retaguardia en servicios. Los equipos técnicos, asesores, evaluadores, de coordinación..., que han crecido una enormidad en muchas administraciones han de autodisolverse para avanzar hacia pequeños equipos de producción de servicios, todos trabajando directamente en la línea del servicio, con los ciudadanos. Los equipos en la línea de servicios es la que ha de crecer con el personal de antiguos equipos en la retaguardia. Estos equipos son los que, a la vez, producen el servicio y lo facilitan a los ciudadanos.

Esto supone una auténtica revolución en las administraciones medianas y grandes cuyos equipos de tecnoestructura han crecido como globos de feria. Están gordas, enfermas, con grasas.

El servicio se da, se piensa y recicla, se evalúa..., en la línea de los servicios, en el tu a tu al ciudadano. Todo lo que esté detrás de la línea directa, tiende a lo superfluo e impide agilidad, cambio, ubicación de recursos, decisiones correctas..., en la línea de los servicios. Impide, pues, la calidad. Hace muy difícil la motivación de los trabajadores en servicios.

La tendencia en servicio, hoy, pasa por minúsculos equipos de gerencia y equipos directos en la producción y prestación de servicios al ciudadano: administración orientada al ciudadano. Flexibles, ágiles, relacionados con los ciudadanos usuarios, amables, de familia.

Segunda. Lo he indicado. Pero quiero resaltarlo más, todavía: siempre debe implicarse en el proceso de la producción del servicio a todo el equipo que lo va a prestar. Es imposible que los que han de personalizar el servicio puedan hacerlo motivadamente y con conocimiento exhaustivo del servicio si no están en todo el proceso de producción que estoy describiendo.

Estemos en la línea de los servicios con energía apasionada.



Finalmente, dentro del soporte personal o de recursos humanos, quiero señalar el rol del directivo de producción en servicios –o el mando medio en gestión y producción de servicios como lo nombran en algunas administraciones– como la figura clave para asegurar la calidad del proceso de producción y la calidad en cada uso del servicio.

En nuestras administraciones necesitamos menos altos directivos y gerentes enmoquetados y más una línea preparada, dinámica, gestionadora de recursos, relacional, que halla en los mandos medios de gestión y producción de servicios –y sus equipos– el espacio básico, indispensable y de futuro para disponer de unos óptimos, cualificados y valorados servicios públicos líder en las ciudades.

Cada miembro del equipo debe, finalmente, asumir un rol determinado, desde la corresponsabilidad, en la fabricación y el uso del paquete de servicio: asegurar que nuclear y periféricos funcionen a la perfección.

### 3.5.5. El soporte coproducción con el usuario

Un servicio público ha de contemplar, en su producción, cómo se implicará al usuario: cómo *colaborará activamente* –y en qué grado– en la *producción personalizada* del servicio que recibe.

Esta cualidad del servicio parece fácil de diseñar. No lo es. Comporta disponer de un personal de contacto comunicativo y que sepa cómo un servicio –que siempre es estándar– puede transformarse, en el diálogo de uso, en un servicio a la medida de cada usuario o grupo de usuarios.

El soporte coproducción comporta, también, tener presente que algunos servicios continúan desarrollándose más allá del espacio físico del servicio y debe preverse, por lo tanto, qué pasará. O que el servicio puede automatizarse todo o en parte. La automatización de un servicio implica tomar ciertas opciones en el momento de su producción para asegurar, aquí también, comunicación personalizada.

La coproducción del servicio es una de las cuestiones que más valoran los ciudadanos: *se me ha escuchado, se me ha entendido*. Esto pide una actitud, un estilo, una manera de hacer, de estar, de facilitar cada servicio para una personalización más entusiasta. Aquí todavía hay mucho trabajo pendiente. Todavía. En servicios que no se han producido desde el marketing de servicios, esta coproducción es de héroes. Los servicios que facilitan permisos o papeles deben producirse aquí. No hay excusa alguna. Los servicios y gestiones que se facilitan, especialmente, desde internet también. Piden mayor innovación al equipo.

Urgen equipos comunicativos.

Debemos desterrar de nuestras administraciones públicas la concepción y el uso de los servicios clínex, del usar y el tirar. Ya no. Todos son servicios con los ciudadanos, para la ciudad compartida. Esta luz da a la producción y al uso, al momento del servicio, un tono de mutuo compromiso, de dimensión cívica. Trabajémoslo. Hoy los ciudadanos no sólo lo valoran: lo buscan.

### 3.5.6. El soporte económico

---

Por fin hemos llegado a la economía.

La gestión económica y presupuestaria de un servicio es fundamental. No hay servicio sin dinero. Pero en marketing de servicios, el dinero viene *después de escuchar y priorizar las necesidades* de los ciudadanos. Y de optar por una idea de servicio para un público objetivo.

Este público será mayor o menor según la economía de que se disponga. O, cuidado, de la economía que se está dispuesto a invertir, que es algo muy diferente. Y de la productividad que se está dispuesto a potenciar.

La economía viene, en su detalle de asignación de cantidades, después de diseñar el paquete de servicios. Jamás –lo recuerdo– en servicios públicos puede producirse un servicio desde la decisión *ordinaria* de que se prestará porque el presupuesto ordinario administrativo lo tiene previsto en sus partidas.

Tema preocupante en los servicios públicos: la no priorización y la des-coordinación. A saber. Casi en todos las administraciones medianas y grandes, la misión/valor de marca y el catálogo de servicios no se relacionan con las decisiones para el presupuesto. Entonces, los servicios, van a su aire: responden, más o menos, a la misión/valor de marca y el catálogo sólo dispone de un cajón de dinero en los códigos del presupuesto anual. No es serio. Que acostumbra, cuando hay recortes, a laminarse todos con el mismo %. No es gestión presentable.

Esto no cambiará hasta que la administración opte por la gestión de orientación al ciudadano. Y aparque las leyes y reglamentos obsoletos de confección de presupuesto, no acepte caprichos políticos o profesionales en desacuerdo con la misión/valor de marca y el catálogo, y ponga a éstos en la base de decisión del presupuesto y los servicios: lo que la misión/valor de marca y el catálogo que lo transforma, desde los servicios, en vida de ciudad mejor prioriza, señala, debe ser la base para elaborar el presupuesto. Con diálogo, pero férreamente. Con priorización de servicios, pero relacionamente. Hoy, lo sabemos, todo no es posible.

Por una economía orientada al ciudadano.

### 3 El diseño y la servucción del servicio

Mientras, dinero hay el que hay. Pero en la producción eficaz de un servicio, esto no es del todo cierto. Hay el que puede haber: el que el equipo de producción de un servicio dispone, es capaz de generar y de ahorrar. Un tema éste, hoy, de una importancia capital en las administraciones.

Pero estoy convencido de que bastantes servicios públicos pueden producirse con un presupuesto menor si en el proceso de su producción se prioriza y se trabaja desde el marketing de servicios y no desde la administratividad: frecuentemente –y trabajando desde la productividad– con el mismo dinero que se maneja puede facilitarse el 20% más de servicio. No es poco. Lo he experimentado repetidamente.

En los servicios donde, acertadamente, se ha optado por la figura del gestor, algunos han sido más gastadores que generadores de productividad/recursos para la calidad del servicio. Otros, infinitos, han sido generadores de productividad/recursos en un servicio para invertirlos en otros, han buscado financiación complementaria. O han incrementado el servicio para que llegue a más ciudadanos sin un euro más. Necesitamos éstos.

En algunos servicios hay equipos hinchados de presupuestos para los resultados que obtienen. Nadie les cuestiona.

Generalmente en los equipos de producción de servicios, el dinero siempre se vive mal. Incluso en la administración como organización, entre trabajadores del sector económico y presupuestario y trabajadores de sectores de servicios directos con los ciudadanos, existen recelos. Y con frecuencia, subordinaciones y descalificaciones. Fatal.

Deben terminarse. La economía y la gestión presupuestaria son indispensables para un servicio de calidad. Para lograrlo, los equipos de producción deben disponer de formación económica y presupuestaria. El directivo en producción de servicios ha de conocer gestión económica. Y ha de practicarla en recursos humanos, en recursos técnicos... Ha de ser experto en productividad y competitividad. Y ha de gestionar, descentralizadamente, él y su equipo, el presupuesto para uno o varios servicios: una economía sabiamente y responsablemente descentralizada, economiza en recursos. Y los de la economía deben comportarse como servidores de lo público, no como perros guardianes de un presupuesto narciso. El horizonte: trabajar en red, desde el diálogo constante con los ciudadanos en el centro de cualquier debate.

He anotado que, en los equipos de producción de servicios, faltaba un creativo. Ahora se le debe añadir que a menudo falta un gestor económico. Serio. Con visión. No un contable avaro.



Por una gestión económica para servicios cotidianos.

Una nota final sobre economía, servicios y administración. Breve, pero con consecuencias. Es ésta: la administración, en su gestión económica y presupuestaria, está pensada para los grandes servicios y contratos de servicios de urbanismo, seguridad, limpieza... Su gestión económica y presupuestaria se adapta mal a los servicios de tipo medio. Y fatal a los mini servicios, a menudo indispensables para sectores crecientes de la ciudadanía.

Los servicios *monstruo* son indispensables para el mantenimiento de una ciudad limpia, iluminada o segura. Pero los servicios aparentemente menores son indispensables para una ciudad vertebrada desde la tolerancia y la solidaridad, para una ciudad como espacio para la libertad creadora, para el ejercicio de la democracia cívica, para la ciudad vertebrada, cohesionada, con todos y desde todos.

Unos y otros son la base de lo que los ciudadanos quieren y los equipos de gobierno público ponen en el primer plano de sus opciones: unos ciudadanos y una ciudad de alta civilidad, cómoda, para la vida personal y común. Una ciudad no sólo para la supervivencia: para la vida espléndida.

### 3.5.7. El soporte precio

---

Forma parte del soporte económico. Pero hay un componente que afecta directamente a la comprensión y valoración del servicio por parte del público objetivo de un servicio público que quiero señalar.

El precio, un equipo de producción, ha de contemplarlo como uno de los *elementos base en la coproducción del servicio* por parte del ciudadano usuario: para estar en este servicio está dispuesto a pagar este precio.

Algunos interrogantes para situar este soporte, de tipo distinto.

¿El precio que fija un servicio siempre ha de ser el precio de gratis?  
¿Cuándo se fijan precios, sólo se tiene en cuenta los costes de producción básica y se olvida personal, mantenimiento y amortización de infraestructuras? ¿Los precios serán iguales para todos los usuarios de un mismo público objetivo? ¿Se fijan precios base y a partir de éstos hay descuentos? ¿Por qué no conoce el ciudadano el coste global de un servicio por usuario? ¿Si hay precio, éste se paga antes o después del servicio? ¿Cómo se hace efectivo el precio: en efectivo, tarjeta de crédito o un complicadísimo mecanismo? ¿Qué servicios han de ser gratuitos y cuáles no? Si hoy lo gratis tiende a considerarse como de dudosa calidad, ¿cómo fijar precios en servicios públicos? ¿El usar varias veces un servicio comporta la posibilidad de usarlo algunas veces gratuitamente? Hay muchas más.



Todo gratis ya no funciona.

En todo servicio público debe tenerse presente, en el precio, las aportaciones de los ciudadanos vía impuestos. No lo hacemos muy bien. Reconozcámoslo. Nos regimos sólo por el presupuesto disponible. Pero además algunos insensatos pretenden que los ciudadanos paguen gustosamente los impuestos y, además, paguen gustosamente el coste total de los servicios que usan. Esto equivale a cobrar dos veces: es delincuencia pública.

Fijar precios en un servicio depende del servicio y del público objetivo. La época del todo gratuito y del todo a precios *políticos* llegó a su fin. Los equipos de producción de servicios están obligados a pensar con parámetros diferentes a los que hasta hoy han imperado en los servicios de las administraciones. Y debe hacerse desde la regla de oro: los ciudadanos pagan servicios por una administración del bienestar, por la administración de los servicios gratis o unos precios simbólicos. O unos precios diferenciados que aseguren que todos los ciudadanos pueden acceder a los servicios. Debemos decidir. Apostar. Fin, pues, de lo fácil.

No todos los servicios deben ser gratis. Ni todos caros. Ni todos a un precio medio. Cada uno de ellos debe tener el *precio justo* para el público objetivo a quien se dirige: el equilibrio justo entre el precio que ya ha pagado vía impuesto, está dispuesto a pagar o el que puede estar dispuesto a pagar si se le presenta adecuadamente el servicio. O el que paga gustoso para que otros, con menos recursos económicos, dispongan de buenos servicios públicos.

Precio, no se debe olvidar, es también listas de espera, desplazamientos..., que los ciudadanos están dispuestos a aportar para usar el servicio. A veces es mucho. Demasiado. Algunas esperas para permisos, sanidad... son, también, de delincuencia pública.

### 3.5.8. El soporte descentralización

---

Algunos servicios públicos deben situarse en un espacio céntrico de la ciudad. Donde está la gente. Donde van los ciudadanos.

En ciudades pequeñas y medianas no suele ser un problema. En las grandes ciudades es problemático. Estas ciudades han oscilado, a menudo, desde tener todos los servicios centralizados, hasta tenerlos todos descentralizados.

En marketing de servicios, depende. Algunos servicios los ciudadanos los desean en el corazón simbólico de la ciudad, en su centro histórico/comercial.

# 3

Otros servicios con marcado carácter simbólico, a un público objetivo determinado le da igual si su ubicación es central, periférica, al este o al oeste. Lo que busca y desea es el servicio. Y se desplaza con gusto.

Los servicios públicos, como regla de oro, han de estar *cerca del ciudadano*. Es cierto. Pero, para algunos, esta proximidad no es necesario que sea física. Prefieren, más bien, que sea una proximidad de sugerencia, de comunicación y de satisfacción. De entusiasmo.

Los servicios siempre optan por la proximidad.

No se entienda, esto, como un toque de atención negativo a la descentralización de los servicios por la que han optado muchas administraciones.

Insisto. Los servicios han de estar donde están las necesidades de los ciudadanos. Pero la descentralización por la descentralización es tan absurda como la centralización.

Soy partidario, acérrimo, de la descentralización: de *los servicios de proximidad*. Pero creo que, incluso, descentralizados los servicios públicos han de potenciar y contribuir a fijar núcleos significativos de *nuevas centralidades ciudadanas descentralizadas para los servicios*. Nuevas centralidades públicas para la calidad de vida. Los servicios perdidos en edificios y calles difíciles son, de por sí, ya servicios difíciles.

Y, una vez descentralizados, los servicios –manteniendo las peculiaridades de cada uno en su territorio para responder mejor y más cualitativamente a las necesidades de los ciudadanos– deben potenciar el estar en red. Sin trabajo en red es imposible que un servicio funcione como servicio público. Demasiados, falsamente descentralizados, quedan aparcados. Y languidecen.

No quiero entrar en ello, pero los servicios que no trabajan en red se convierten en minifundios. Y un ciudadano se encuentra que en un centro hay unos servicios excelentes y en otro son una miseria. Por ejemplo. Y todos son públicos, de una misma administración. Pero –oh desgracia– en un centro funcionan servicios miserabilistas y en otro de calidad. Esto es injusto.

Trabajar en red supone una manera de producir los servicios, de entender el servicio público en una ciudad plural. O un país. Y supone la voluntad de avanzar, desde cada servicio, hacia un catálogo de servicios para la ciudad en el que *todos* apunten a la excelencia.

La red, además, facilita la singularización y la economía de escalas, el diálogo para las cuestiones básicas y la especialización en lo concreto...



## 3 El diseño y la servucción del servicio

Sin servicios en red, una administración es un conjunto de servicios desvertebrados, a la deriva. Descentralización y red son dos maneras de trabajar en servicios que se complementan.

Debe, además, fijarse en cada servicio descentralizado que tanto por ciento se mantiene de común denominador para el servicio. Y que tanto por ciento se puede modificar para adaptarlo a las necesidades concretas de un territorio. Cuando los servicios no son adaptables, no hay descentralización. Es repetición mimética: augurio de pésimo servicio.

### 3.5.9. El soporte relacional

Los servicios públicos no pueden ser servicios feudales. El marketing lo impide al señalar, en el proceso de gestión para la planificación y la producción de un servicio, que se escuchen e identifiquen los deseos, necesidades y problemas de los ciudadanos: de fuera, siempre, de la administración.

Pero no es suficiente. La mayoría de servicios piden, en el proceso de su planificación y producción, consultar, dialogar, negociar y cotrabajar con el sector de las organizaciones de voluntariado de los ciudadanos, con el sector de las empresas de servicios y con las otras administraciones.

No es una formalidad. *La dimensión relacional* de un servicio público es un *componente del proceso de producción* que asegura que la administración no actúa como el amo de la ciudad, o el país, ni como el solista en la polifonía de la oferta de servicios con que la ciudad cuenta. Tampoco es uno más: es una organización líder, primera, para la ciudad común y con todos. Lo logra con su valor de marca y su paquete de servicios. Y *una decidida voluntad relacional de liderazgo* para impulsar servicios y promoverlos desde todos los sectores y para todos los ciudadanos, en una creciente gama de públicos.

La ciudad no es propiedad de la administración. Ni que ésta sea municipal. La ciudad, un país, es de todos los ciudadanos y, especialmente, de los ciudadanos organizados, los ciudadanos asociados.

La dimensión relacional siempre *mejora la calidad* de servicio porque le facilita un fundamento de consenso, de servicio de ciudad y con la ciudad. Y la dimensión relacional asegura, también, que cuando el equipo de producción de un servicio público opta por *convenir/cogestionar* con un equipo asociativo para prestar el servicio, este equipo con su organización, no recibe el servicio como un siervo de su amo y presta el servicio lo mejor que sabe. Esta concepción, todavía imperante en casi todas las administraciones, es de ley legalista y burocrática.

Coproduzcamos los servicios con otras organizaciones.

Un equipo de gobierno público, un departamento de servicios..., hoy, si se cree que un servicio debe prestarlo una organización no lucrativa de la ciudad o una empresa ética, debe incluir la organización y el equipo para el servicio a la que pertenece en el proceso de planificación y producción. En todo. Marcando, claramente, la misión pública del servicio: qué se pretende y por qué. Administración y equipo interorganizativo del servicio deberán fijar la idea útil, resultados, indicadores, recursos, tiempos, públicos... Esto es nuevo en las administraciones públicas. Poco –seamos claros– relacionales. Poco dispuestas a compartir planificación, programación, producción y comunicación con otras organizaciones ciudadanas. Que, claro, deben estar dispuestas, de verdad, a *cotrabajar desde la misión/marca* de valor de la administración. Desde ellas, todo es discutible. Todo es negociable. En equipo compartido. Con resultados claros. Con métodos de trabajo transparentes.

Cuando la coproducción de un servicio no empieza en la planificación y se opta por invitar a una asociación, otra administración, una empresa, o una mezcla entre ellas a incorporarse al servicio, debe hacerse en el momento de definir la idea útil: de empezar el posicionamiento de producción, creando un equipo interorganizativo. Jamás más tarde, cuando esté todo ya montado. Reglamentado. Tal acostumbra a pasar hoy en la administración. Y no va. Porque necesitamos administraciones relacionales. No administraciones amos. Que, simplemente, ponen en la cesta de la oferta ciudadana quién quiere gestionar este servicio público. O uno de sus periféricos. Hacen el concurso. Y ya está: que lo hagan. Los resultados acostumbran a ser catastróficos. Esta externalización es de juzgado de guardia. Es privatización burda.

La colaboración no tiene que romperse jamás mientras el servicio se preste. Alguien del equipo de servicios públicos estará con el equipo para la evaluación, la mejora constante y el mantenimiento sostenido de cero defectos en el servicio, cuando se logre.

Ya indiqué que la planificación, la programación y la gestión de los servicios públicos de una ciudad ha de salir de una discusión y un pacto entre el sector administrativo, el sector de las asociaciones de los ciudadanos y, evidente, del sector empresarial, liderados por la administración de la ciudad. Por el gobierno autonómico cuando es una región o un país. Por el estado para el conjunto de las autonomías.

Creo, además, que muchos servicios han de trabajarse con el sector de las asociaciones de los ciudadanos. Especialmente. Para *coproducirlos* con él.

¿Por qué? Por algunos motivos muy contundentes.

Optemos por el sector asociativo de los ciudadanos.

El sector de las asociaciones de los ciudadanos es *sector público*, también, porque su misión es facilitar calidad de vida a los ciudadanos y a la ciudad, aunque nuestras leyes lo tengan por privadísimo. El sector, todo lo que gana lo invierte, como el administrativo, en mejorar los servicios al ciudadano.

Pero hay más. El sector está en un proceso de cambio organizativo importante que la administración pública debe mimar cogestionando sus servicios con las asociaciones capaces de producirlos y prestarlos con calidad. Nos urge que el sector asociativo se transforme en un sector fuerte, que vertebre la ciudad desde las voluntades asociadas de los ciudadanos. Sólo así avanzamos hacia una *democracia más republicana*: la que hace de las cosas públicas, cosas con todos.

Son las asociaciones de los ciudadanos quienes han de asumir muchos de los servicios que han delegado, con el tiempo, a la administración pública. Coproducir, cogestionar los servicios con ellas, no es privatizar servicios: es *ciudadanizarlos*. Que es diferente.

Y una cuestión última. Jamás puede pasarse la producción de un servicio a una asociación porque resulte más económico a la administración. Tal proceder es indigno de una organización pública.

Si se convenia la gestión de servicios con el sector asociativo es porque se cree, en el post estado del bienestar, que la producción de la calidad de vida en una ciudad exige el esfuerzo y la cooperación de todos los sectores. Así, en el convenio/cogestión del servicio la administración aportará recursos. Pero la asociación aportará, también, sus recursos. Diferentes. Pero recursos. Y claros. Evaluables. El mejor sistema de trabajo es el de contratos programa consensuados.

Finalmente, no me gustan las asociaciones que quieren producir servicios que la administración les delega sólo para aumentar sus ingresos. Son la otra cara de la moneda indigna. A estas asociaciones la administración debe ponerlas entre paréntesis. Son falsas asociaciones.

Para producir servicios con la administración se necesita estar en la dimensión del comprender qué es la ciudad –el país– y qué comporta, hoy, la producción de los servicios en la *Ciudad de Gestión Relacional*.

Una nota final: al cogestionar servicios con las asociaciones y las empresas de servicios de la ciudad, un equipo público de producción de servicios debe aprender a trabajar conjuntamente con otras organizaciones. Y hacerlo continuamente, en todo el proceso y prestación del servicio. Esto com-

porta algunos aprendizajes de negociación y evaluación conjunta que los trabajadores en servicios no acostumbran a poseer. En las administraciones. En las asociaciones. Y en las empresas. Comporta, en definitiva, gestionar públicamente la ciudad desde una plural red de organizaciones. Es el futuro. Pero con liderazgo de marca pública: de ciudad para el bienestar con todos. La simple y vergonzosa privatización de servicios es una catástrofe para la ciudad compartida. A los neoliberales/ultracapitalistas, les encanta. A ciertos partidos, también. Y actúan con sarcasmo: *mejor para los ciudadanos*.

### 3.5.10. El soporte calidad

---

Todo servicio público es un servicio de calidad. Por ello, en la misma producción del servicio –y especialmente en su prestación–, deberá controlarse cualquier error y analizar sus causas. Se buscarán posibles soluciones y se seleccionarán una a una. Se tenderá a experimentar antes de que un servicio empiece. Se analizará el coste total de la falta de calidad y las consecuencias para el resto de los servicios y de toda la administración. Se fijará el plazo de tiempo en el que el servicio debe mostrar toda su rentabilidad y su absoluta calidad o cero defectos, se establecerán medidas para la calidad, para el entusiasmo...

Calidad es cero defectos.

Será importante saber si el personal del servicio está a gusto. Si es entusiasta, si los usuarios están satisfechos y en qué medida. Se medirá si la satisfacción va en aumento o disminución. Deberá diseñarse, pues, un instrumento sencillo de caza de errores. Y de propuesta de mejora continuada.

A menudo los trabajadores en servicios se montan castillos inexpugnables de objetivos para alcanzar, con fichas casi detectivescas imposibles de rellenar e inútiles. No son necesarias.

La calidad de un servicio se valora *a través de la satisfacción* del usuario, del propio trabajador, de la administración que lo presta. Y, especialmente, *si mejora la calidad de vida* entre los ciudadanos. Se sabe, todo esto, preguntando. Brevemente. Directamente. Yendo a lo nuclear.

Calidad de servicio: todo con cero defectos. Todo. Y siempre.

### 3.5.11. El soporte tiempo

---

Un servicio se da en un tiempo concreto. Sólo son competitivos, pues, los servicios con una fuerte contemporaneidad: los que responden a necesidades actuales o anticipan futuro cualitativo.

Controlemos los tiempos.

El tiempo, además, es básico controlarlo en todo el proceso de información para la producción del servicio. Algunos servicios invierten casi un siglo en información para, después, pasar de ella. Otros van de listillos y les parece que invertir tiempo en información para el servicio es tirarlo.

Tiempo para todo el proceso de su producción. Un servicio jamás se puede improvisar. Necesita un tiempo determinado para el *diseño de su producción*. El equipo del servicio debe disponer del tiempo necesario. El justo. Pero éste es un tiempo primordial: sin él el servicio no es un servicio. Es, sólo, un poco de servicio. A saber, un pequeño monstruito.

Tiempo, también, acotado para el momento de la apertura, la reconversión y el cierre del servicio: en el calendario del año y sus ritmos, en el día y las horas. Y el tiempo es nuclear en el uso del servicio: relación intensa.

Tiempo, finalmente, para fijar la espera para el uso del servicio, las colas, la respuesta a las quejas, los intervalos en los que se medirá con mayor rigor la calidad del servicio...

Cada cuatro años debemos revisar todo el catálogo de servicios y cada uno de ellos para adaptarlo a la misión/valor de marca cuatrienal. A los ocho, muchos irán directamente a la papelera por obsoletos. Otros debemos reinventarlos.

### 3.5.12. El soporte entusiasmo/innovación

Invirtamos mucho en innovación.

Lo quiero apuntar, después de casi veinticinco años en la administración pública: el recurso que hoy es prioritario es el entusiasmo. O la pasión por lo público. Que no es lo partidario. Para lo público generoso, con servicios, sin jerarquías, contaminado por lo ciudadano. Lo público mestizo construido y mantenido activo desde el liderazgo relacional de la administración.

Nos falta, en los servicios públicos, gente, políticos –oh, sí, políticos–, gerentes, directivos medios, personal en servicio, emocional, emocionante, apasionado. Noto una cierta y preocupante momificación, una satisfacción falsa, un mantenimiento del poder y el estatus. Algunos dicen –insensatos– que hemos llegado a la administración de servicios clásica, discretamente eficaz. Me enferman.

Sólo la administración que entusiasma a sus trabajadores y a los ciudadanos es radicalmente pública.

Para ello, innovación, innovación e innovación. Hay dos cosas fundamentales en las administraciones públicas actuales y para el futuro: *diseño o*

*innovación* en servicios para que logren la ciudad civil, espléndida, querida. Y *relaciones de comunicación* para sumar todos los ciudadanos y sus organizaciones asociativas y empresariales en la corresponsabilidad para esta ciudad viva, óptima. Aquí es donde las administraciones, hoy especialmente, *deben invertir*. Lo demás es gasto: viene después. ¿Alguien se escandaliza? Está fuera de este mundo, apollillado, burocratizado. No sé si tiene cura.

### 3.5.13. El soporte organizativo

---

Por ser casi el último, no es el menos importante.

El soporte organizativo es el estilo y el método de organización que se escoge para el funcionamiento del equipo de producción de un servicio público.

Y abarca desde el estilo directivo hasta la frecuencia y la operatividad de las reuniones, las relaciones y la responsabilidad entre los trabajadores del equipo.

Trata de cómo se potencia la rentabilidad y cómo se enfoca todo el trabajo del equipo para conseguir los resultados de satisfacción y alta calidad que un servicio siempre necesita.

Directivos centrados en equipos.

Son importantísimos aquí los *directivos*. Es imprescindible volver a ellos. Directivos con un fuerte liderazgo de orientación al ciudadano, emprendedores, que innoven, desarrollen y se centren en los trabajadores de los servicios, inspiren confianza, posean una perspectiva a largo plazo, pregunten qué y porqué, no pierdan de vista el horizonte de qué significan cada uno de los servicios en el conjunto de los servicios de una administración, cuestionen el *statu quo* oficial y oficialista de la siempre presente burocracia administrativa, hagan hacer lo que se debe hacer para unos servicios cualitativos, con los ciudadanos, buenísimos...

Sin directivos eficaces en las decisiones y en la transformación de la misión/marca de valor a través de los servicios en resultados de ciudad, los servicios están en una constante deriva e indefinición. Se prestan porque la burocracia asegura que lo que se empieza dura toda la eternidad. Pero demasiadas veces no son los que necesitan los ciudadanos, tienen una calidad disminuida y podrían cerrarse sin que ocurriera nada en la ciudad.

Como todos los otros soportes apuntados, un equipo de producción de servicio público ha de saber manejar cómo se organiza con inteligencia. No desde la caduca cultura de la administración pública, sino desde *la nueva cultura del entusiasmo público* por la que optan las administraciones que quieren unos servicios de alta calidad para unos ciudadanos de alta civilidad,

Todo con entusiasmo.

encantados. En servicios públicos jamás se administra: siempre se emprende la mejor dirección para facilitar respuestas de servicios cualitativos para la calidad de vida de los ciudadanos.

Así, un equipo deberá conocer la misión/marca de valor para los servicios en la administración. Tendrá que definir sus funciones o señalarse puntos de mejora en su proceso de producción del servicio. Fijará resultados de servicio mesurables: no simples deseos expresados en los infinitivos de los verbos, tan frecuente en el trabajo. Optará por un plan de actuación para lograr todo lo que se propone. Diseñará indicadores para valorar la producción y su eficacia o los resultados del servicio entre los ciudadanos... Y preguntará, directamente, a los ciudadanos: *¿lo hacemos bien?*

Todo ello es posible con la administración orientada a los ciudadanos con tenacidad pública: con voluntad e instrumentos diseñados para conseguir resultados.

Todo ello es posible cuando se trabaja organizadamente en el cruce de ideas para mejorar lo que se hace y *gestión y producción*. Con *equipos de talento* para lo público.

### 3.5.14. El difunto marketing mix

---

En el marketing se habla de marketing mix para la producción de servicios. Son las famosas 4P: producto, precio, plaza/lugar y promoción. Tomar las decisiones óptimas en estos cuatro puntos, afirmaba el marketing, facilita un buen servicio. Hoy no es así. Quedó para el museo del marketing.

El paquete del servicio se debe producir desde 5C y las 9P. A los largo de este texto aparecen, diferentemente. Voy a esbozarlas.

**A. Las 5 C para la opción ciudadana del servicio.** Van primeras: en servicios públicos lo primero está fuera de la administración. Son las necesidades de los ciudadanos. Debemos conocer y comprender, espléndidamente.

- ◆ **Las expectativas de valor del servicio** o lo que los *ciudadanos* del público objetivo esperan, desean.
- ◆ **Las expectativas de costes** o lo que los *ciudadanos* están dispuestos a aportar para el uso del servicio.
- ◆ **La comodidad** para los *ciudadanos* que hoy toma una relevancia especial.

Dónde tomaremos las decisiones básicas.

- ◆ **La comunicación** o como esperan los *ciudadanos* que se lo presentemos.

**B. Las 9 P para la producción del servicio** vienen después. Son decisiones internas, desde las 5C externas para un paquete de servicio magnífico: son nueve puntos para un óptimo *paquete de servicio*.

- ◆ **Precio.** Ya salió.
- ◆ **Lugar.** Ídem.
- ◆ **Comunicación y relaciones públicas.** Le dedico el próximo capítulo.
- ◆ **Ofertas.** ¿Por qué no facilitar el acceso a un determinado servicio gratis algún día o con ofertas atractivas y competitivas? No nos atrevemos.
- ◆ **Comunicación y relaciones públicas.** Próximamente.
- ◆ **Personal.** Salió y con insistencia.
- ◆ **Entorno físico.** Lo situé en el equipamiento.
- ◆ **Procedimiento.** Es todo lo que cuento y, en especial, las decisiones organizadas para montar el servicio.
- ◆ **Personalización.** Los cuento después de la comunicación.



# capítulo 4

La comunicación en marketing convence

## 4 La comunicación en marketing convence

Comunicar es convencer.

No se debe confundir el marketing, con acento en la a, con el marketing, con acento en la e. Con acento esdrújulo es la palabra que nos interesa porque propone un sistema de producción de los servicios. La otra sólo propone técnicas de propaganda.

Lástima que el marketing haya penetrado en el vocabulario y las técnicas de la administración desde las grandes campañas de publicidad en las que algunas han invertido cifras astronómicas con resultados raquíticos: desde el marketing, claro.

Comunicar, en marketing, no es hacer propaganda ni poner a punto de caramelo un servicio para que los ciudadanos piquen. Comunicar, en producción de servicios desde el marketing, significa ideas, voluntad y estrategias concretas para convencer a los ciudadanos de un público objetivo que usen el servicio: su servicio. La comunicación, en marketing de servicios, es el puente de diálogo que moviliza la voluntad de los ciudadanos a usar el servicio.

En marketing de servicios lo realmente importante es *convencer*. No informar. Hoy el marketing es relacional y emocional: establece contactos y vínculos permanentes, dialogantes. Emocionando: implicando, fidelizando. Las mejores administraciones públicas están aquí. Como las mejores empresas. Y asociaciones.

Y en el momento del servicio en acción, esta comunicación es el *instrumento de coproducción* de un servicio: usuario y personal de contacto del servicio personalizan el servicio, lo recrean para cada ciudadano, intercomunicándose.

### 4.1. ¿Cuándo un ciudadano opta por usar un servicio?

Uno de los problemas más frecuentes en los equipos de producción de servicios es el de creerse que los ciudadanos esperan, con ansia de uso, un servicio.

No suele ocurrir tal milagro. Los ciudadanos de un público objetivo acostumbra a mostrarse, en las ciudades de hoy, fríos e indiferentes hacia muchos servicios. La superoferta de servicios que inunda la ciudad ha dejado pasivos a los ciudadanos ante el ataque constante de ofertas de todo tipo de servicios y productos, siempre maravillosos y siempre absolutamente necesarios. Más, incluso imprescindibles. El bombardeo comunicativo de maravillas mil está narcotizando a los ciudadanos. Hoy, en su sopor, cuesta motivarlos, incluso para aquellos servicios que son *básicos* o *despertar* a una vida más cualitativa. Por ejemplo, parece fácil, lógico, de sentido común, que los ciuda-

# 4

danos bajen de noche la basura y la metan en los contenedores. Esto no se debería ni comunicar: convencer. La realidad es bien otra: bolsas en el suelo, trastos, basura bajada a toda hora con los olores pertinentes... La lista puede ser larga: aparcamientos de alucine, ruidos atroces, paredes guarras, mobiliario urbano destrozado... Todo de sentido común. Pero.

A algunos servicios –los del desempleo, la vivienda...–, los ciudadanos acuden. Mucho más de lo previsto. Cosa que es un error en la comunicación del servicio: la comunicación sirve para motivar al público objetivo del servicio. Que, jamás, es todos los ciudadanos desempleados o con problemas de vivienda. Será, tal vez, desempleados de larga duración o jóvenes parejas que buscan su primera vivienda. La comunicación sirve, también, para *desmotivar* a los que no lo son: a los otros desempleados o con problemas de vivienda no jóvenes.

Para comunicar escuchemos al público objetivo.

Para diseñar la comunicación de un servicio un equipo de producción debe, ante todo, retomar la escucha la necesidad del público objetivo del servicio, que ya conoce a través del *carnet de estilo de vida*. Y, además, debe pensar que este público objetivo, aun cuando en el servicio se le ofrezca lo que anda buscando, pasará de ello. No es masoquismo comunicacional, sino empezar la producción de la comunicación seriamente y con ganas de conseguir que todo el público objetivo use el servicio.

El equipo de producción, pues, debe meterse otra vez dentro de los zapatos del público objetivo. Palpitar desde su corazón. Sentir desde su piel. Y pensar desde sus neuronas.

¿Qué comprenderá, entonces, este equipo de producción? Algo tremendamente útil: que los ciudadanos organizan sus deseos, necesidades y problemas a partir de dos grandes prioridades.

En la *bolsa de las prioridades personales*, los ciudadanos depositan primero los deseos, necesidades y problemas que saben que forzosamente deben satisfacer relacionados con la alimentación, la salud, la seguridad, la vivienda o la educación.

Después, en segundo plano, depositan en la bolsa todos los deseos, necesidades y problemas en torno al aparcar bien, seleccionar la basura y dejarla por la noche, el transporte público, la cultura, la solidaridad, la ecología, la vejez activa, la prevención de la salud, el deporte recreativo, la sexualidad dialogante, las artes como creación en la vida cotidiana...

El primer grupo de prioridades los ciudadanos lo viven como necesidades constatables y urgentes. El segundo, como necesidades *difusas y opcionales*.



## 4 La comunicación en marketing convence

¿Cuál es, pues, el problema? Que todas estas necesidades *compiten* entre sí. El bistec con patatas, el colegio del niño, el pasar por el centro de servicios sociales para una información detallada sobre el sida, el dejar la bolsa de basura a la hora y en el sitio, el no aparcar en doble fila y el apuntarse a las sesiones de gimnasia contra el estrés en el polideportivo del barrio, están en la misma bolsa. Y, además, están en guerra.

Los ciudadanos priorizan los servicios desde la comunicación.

Cada ciudadano mete en su bolsa de necesidades todo lo que debe hacer o le gustaría hacer hoy, mañana, dentro de una semana o el próximo trimestre y año.

A esta bolsa todo llega por *impactos de comunicación externa*. O por *necesidades surgidas de su cotidianidad* y su proyecto de vida.

En un ciudadano de una ciudad mediana o grande, es evidente que su bolsa de opciones y posibilidades o de necesidades está a punto de explotar. Algunos reaccionan ante la gran cantidad de oferta y necesidades con lo peor: optan por la pasividad. Pero la mayoría toman *opciones estratégicas*: *priorizan* lo que más les conviene e interesa.

¿En función de qué prioriza un ciudadano? Hoy, un ciudadano prioriza en función *de su tiempo*, que no es infinito. En función del *dinero* que posee, que no es mayormente demasiado. En función de *su energía*, que se agota. En función, muy especialmente, de *su estilo de vida* que anda difuso entre lo que es y desea. Y en función, últimamente, de *la marca* que se le ofrece. He abordado esta última función en *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos*, editorial Paidós. ¿Qué está ocurriendo? Que los ciudadanos, en ciudades grandes, viven bajo la oferta de una lluvia de servicios. ¿Cuál escoger? La marca les orienta. Porque confían en ella. Hoy las mejores administraciones públicas son de marca. Y hacen comunicación, también, de servicios.

Según donde sitúe un servicio público en su escala de valores y opciones prioritarias, éste será carísimo o barato. Tendrá tiempo o le será imposible. Tendrá ganas de ir o le parecerá una estupidez.

Un equipo de producción de un servicio determinado *sólo dispone de la comunicación para convencer* al ciudadano de un público objetivo para que sitúe en un lugar alto el uso del servicio. La comunicación es la fuerza que mueve las decisiones estratégicas en la escala de las prioridades y las opciones.

Si un ciudadano del público objetivo coloca un servicio público en su opción número 3.333, jamás lo usará, le parecerá una inutilidad y un despropósito. Si lo coloca en su opción 333, le parecerá algo razonable, que incluso



le interesa, pero tampoco lo usará. Si lo coloca en la opción 33, el servicio le parecerá útil, su precio razonable, el tiempo que debe invertir en él aceptable y, seguramente, estará en el servicio próximamente porque está acorde con su estilo de vida. Pero si coloca la opción del servicio en el número 3 de sus prioridades, este ciudadano ya está ahora en el servicio. Y, además, encantado. Le parecerá justo su precio, incluso barato. Dejará de hacer otras cosas para estar en lo que se le propone. Y, si está agotado, sabe que el fin de semana podrá descansar. Sabe que el servicio, imprescindible, se lo ofrece la administración pública de marca que le encanta: está siempre conectado.

La comunicación de un servicio ha de lograr que todos –o la inmensa mayoría– de los ciudadanos del público objetivo seleccionados prioricen de tal manera el servicio que se le ofrece que las otras ofertas queden en otro plano de opciones. Porque el servicio que se ofrece es mejor o diferente que los otros de la competencia. Tiene luz de satisfacción para necesidades sentidas. Esperanzadas. El servicio le entusiasma: va corriendo.

Que vengan corriendo.

Entonces el ciudadano se trasladará por la ciudad con transporte público y no con su incómodo coche particular, optará por matricular a sus hijos en la escuela pública y no en la elitista privada, dejará la basura seleccionada donde están los contenedores para ello y no en cualquier lugar de la vía pública, vendrá al centro social cuando los problemas tengan una solución razonable y no cuando esté ya desesperado, visitará la exposición de un museo el sábado por la mañana y no se quedará en casa ante la sacrosanta televisión semi dormido, optará por pagar puntualmente los impuestos porque la ciudad pública funciona...

#### 4.2. Un servicio siempre exige que el ciudadano le declare que lo quiere

Cuando un servicio se produce con oportunidad y calidad, la comunicación nunca debe dejarse para el último momento. Jamás debe ser encargada sólo a un experto, por excelente profesional que sea.

Es el equipo de producción del servicio el que debe diseñarla, el que ha de trazar sus líneas maestras para asegurar que los ciudadanos del público objetivo sitúen el uso del servicio en los primeros puestos del *ranking* de opciones.

¿Cómo lograrlo? ¿Qué sugiere el marketing de servicios? Algunas cosas sencillas, pero eficaces.



## La comunicación en marketing convence

Jamás comunicaciones frías, oficiales.

Ante todo, en comunicación, un equipo para un servicio público nuevo debe situarse en la posición cero: nadie conoce el servicio. Más, incluso: a pocos ciudadanos del público objetivo les va interesar usarlo. Éste es un buen inicio para que después lo use todo el público objetivo.

El equipo dispone de la comunicación para lograrlo. Y no lo hará si la comunicación que diseña sólo da a *conocer* el servicio: lo presenta con un lenguaje distante, frío, marmóreo. Un lenguaje oficial. Tan preciso como inservible: una comunicación que coloca la opción de servicio en el número 3.333 sólo logra que los ciudadanos del público objetivo se enteren de que existe el servicio. O de que ha mejorado o cambiado. Es, ésta, la comunicación intelectual, abstracta, que se dirige sólo a la razón: no motiva, no comunica.

Otras comunicaciones están diseñadas de modo que, además de dar a conocer el servicio, facilitan su *comprensión*: que al ciudadano del público objetivo le inquiete, porque en la comunicación hay sugerencias que le interesan. Dice: *hay algo para mí*. Tal vez, incluso, hablará con alguien sobre este servicio y pensará que sería interesante disponer de más información. Éstos son los ciudadanos que colocan la opción del servicio en el objetivo número 333 de sus intereses. El público objetivo, aquí, mira la comunicación con interés. Pero tampoco usa el servicio.

Siempre emocionantes, al corazón.

Hay una comunicación mucho más potenciadora de opción prioritaria, que no sólo da a conocer y a entender el servicio. Hace algo más: *moviliza* la voluntad de cada uno de los ciudadanos del público objetivo para que usen el servicio. Es una comunicación caliente, que desprende deseo de uso. Toda ella está escrita en la tesitura del cuplé que canta Sara Montiel: *¡Ven y ven y ven, chiquito, vente conmigo!* Una comunicación que se dirige al corazón, que hace subir el termómetro de las opciones prioritarias hasta el número 33. El ciudadano dice: *hay algo para mí y no quiero perdmelo: me va, me facilita estilo de vida, vida con sentido*.

Es la comunicación que desprende *querer*, voluntad de usar el servicio. Aquí, cada uno de los ciudadanos del público objetivo está dispuesto a usarlo. Pero la comunicación no se lo facilita del todo porque –y es más frecuente de lo que parece– falta en ella horarios, lugar, teléfonos, precios...

Cuando la comunicación de un servicio convence y *facilita el uso* del servicio, el ciudadano coloca la opción de estar en él en el número 3. Y está. Casi se pone en camino al leer la comunicación. Usa el transporte público, paga los impuestos, conduce cívicamente, no deja a sus mayores abandonados en sus casas... Es una comunicación útil y, además, de valor clave para su estilo de vida.

# 4

La comunicación que subraya el conocimiento o la comprensión de un servicio es una comunicación racional. Algo helada. La comunicación que aviva a un ciudadano a querer usar un servicio es una comunicación tremendamente sugerente. Motiva –esto es lo fundamental– porque habla de *hechos*: de necesidades concretas, actuales y reales que hallarán respuesta clara, precisa y práctica en el servicio. Lo dice el refrán: *obras son amores*. Es una comunicación, en definitiva, *emocional*.

*Milton Glaser* sintetizó esta última en el celeberrimo y copiadísimo valor de marca que el municipio de Nueva York le encargó en un momento difícil de la ciudad, a principios de los ochenta. *Yo quiero Nueva York*, con el corazón rojo sustituyendo el verbo querer, es el paradigma de la comunicación eficaz. Directa. Convicente.

Los ciudadanos de Nueva York así lo comprendieron. Y aun cuando su ciudad estaba en quiebra municipal y las calles demasiado pobladas de excluidos, un clima de violencia se palpaba en los metros y ciertas zonas de la ciudad, las desigualdades sociales eran enormes..., cada ciudadano amaba la ciudad, quería vivir en ella. Y deseaba colaborar para una Nueva York más cualitativa. Era, en definitiva, su ciudad, su querida Nueva York.

Después de la salvajada de las Torres Gemelas, retocó el valor de marca para que comunicara más: *Yo quiero a Nueva York más que nunca*. Añadió, al corazón rojo, un mordisco negro. Al año después, concluido el duelo, innovó: *Juntos por la ciudad que amamos*. Después del *juntos* añadió una manzana de invitación, de nuevo, al paraíso. Genial. Es comunicación emocional, convincente, implicativa: para aprender.

La comunicación eficaz es la que logra que los ciudadanos de un público objetivo sientan y quieran como algo propio, como algo suyo, el servicio que se les propone. Y lo recomiendan al vecino y al amigo. Entonces el ciudadano usuario se convierte en un líder de opinión de un servicio. Es él, con diferencia, su mejor comunicador. Porque lo usará, quedará satisfecho. Y su experiencia comunicativa mueve indecisos, indiferentes y enemigos: *¿vas todavía en coche al trabajo con lo cómodo que es el bus?*

### 4.3. La comunicación de un servicio expresa utilidades

En marketing de servicios hay un constante *ritornello* que va insistiendo en las decisiones coherentes, la creatividad aplicada, la emoción, el equipo de producción, los resultados de satisfacción... Y en las *utilidades*.



## 4 La comunicación en marketing convence

En la comunicación, indicar *la utilidad o el mix de utilidades* de un servicio es básico para que el ciudadano del público objetivo corra a usar el servicio. Utilidad es, aquí, sinónimo de hechos para qué me va a ser útil el servicio. Hoy, los ciudadanos somos prácticos y priorizamos lo que, seguro, va a mejorar nuestra calidad, nuestro estilo de vida.

Aquí sí que el marketing también facilita las cosas.

Los ciudadanos de un público objetivo usan un servicio porque esperan satisfacer alguna de estas tres utilidades en estado puro o en estado contaminado entre ellas: *utilidades funcionales, simbólicas y vivenciales*.

Un servicio siempre es útil para satisfacer una necesidad: la comunicación la señala, la insinúa con fuerza..., pero desde *una cierta manera* según al público objetivo al que se dirige y según el servicio.

Hay una cierta manera funcional: *me es práctico*. Una cierta manera simbólica: *yo quiero estar en esto*. Y una cierta manera vivencial: *quiero formar parte de lo que me proponen*.

### 4.3.1. Utilidades funcionales

---

Este servicio me va.

Son las más aparentemente fáciles de satisfacer porque el público objetivo busca soluciones a algunas cuestiones fundamentales para su vida cotidiana en la ciudad: que se recojan las basuras por la noche, que los autobuses pasen cerca de casa a la hora señalada, que la información que se facilite sea exacta, que en el centro para la acogida de toxicómanos no hayan colas de tres meses, que la consulta con el asistente social marque procesos de solución de un problema, que las exposiciones y museos puedan verse fuera de horas de oficina, que haya un servicio de acompañamiento para personas con disminución física grave, que la información cultural sea facilitada por teléfono, que el taller de música contemporánea se realice dos días a la semana por las tardes o que el club de tiempo libre para los adolescentes tenga garra en proyectos que interesen a mi hijo.

En definitiva, que el ciudadano note que funciona aquello que necesita para su vida en la ciudad y lo pueda usar fácilmente: *está aquí, cerca de casa, puedo usarlo cómodamente. Me funciona*.

### 4.3.2. Utilidades simbólicas

---

De éste me siento partícipe.

Pero hay públicos objetivos que necesitan algo más. No les basta que un servicio funcione correctamente. Desean que el servicio público posea un alto valor intangible que lo sitúe en la órbita de la diferencia o de lo único.



Aquí también pongo algunos ejemplos. Un taller de debate entre padres e hijos adolescentes puede ser un servicio periférico en un centro cívico. Será de una utilidad funcional si ayuda a solucionar discrepancias y potencia la comunicación. Pero será de una utilidad simbólica si quien lo conduce es el psicólogo que aparece continuamente en las conversaciones de sobremesa en la televisión local. Porque padres e hijos comentarán luego, en el instituto y la tienda del barrio: *con el señor tal –nosotros le conocemos–, hemos participado en grupos de discusión. Y nos ha sido útil.* Su uso, pues, es simbólico. Diferenciador. Confiere estatus. Marca posicionamiento.

Siempre recuerdo el concierto para clavicémbalo de un *Karl Richter* ya mayor, y yo muy joven, en un palacio de Siena. Fue de una utilidad simbólica: su música me descubrió a *Johann Sebastian Bach*. ¡Casi nada! Pagué una entrada, para mi bolsillo de estudiante en vacaciones, ruinosa. Pero estuve en un salón rococó, dentro de un palacio gótico. Soñé despierto. Y luego comenzó la historia de un amor eterno con el barroco de Bach: fue casi el acontecimiento más significativo de mi viaje romántico a la Italia del Renacimiento, de la que desde entonces me siento ciudadano. Siena me regaló la satisfacción de todos mis deseos musicales: la melodía para mi vida.

### 4.3.3. Utilidades vivenciales

---

Estoy convencido de que son las más interesantes a subrayar y potenciar en todos los servicios públicos. Porque son las que potencian la implicación directa del ciudadano usuario con el servicio.

En los servicios públicos, los ciudadanos jamás pueden estar de usuarios pasivos. Deben producirse servicios de tal manera que se asegure la colaboración activa del ciudadano en diferentes intensidades: su coproducción en alguna de las fases del servicio es indispensable.

Un taller cualquiera en un centro cultural que sólo pida la asistencia de los ciudadanos, es un taller de consumo. No es un servicio que deba organizar la administración. En un taller el ciudadano debe poder aportar algo, disentir, expresar, modificar... Los servicios siempre deben tender a ser *relacionales*: vivamente intercomunicativos. Interactivos. Vivenciales. El bajar la basura cuando toca, conducir cívicamente... es convivencia activa de ciudad. Debemos subrayarlo.

Éste es mi vida.

Además, en cualquier servicio el público objetivo debe experimentar que su dimensión pública, común, se aviva y que su propósito de sentido ciudadano se acrecienta: todo servicio público pide, implica, corresponsabilidad. Esto marca diferencia con los servicios empresariales. Tengámoslo muy presente.



## 4 La comunicación en marketing convence

Hay servicios para públicos objetivos que sólo buscan satisfacer utilidades funcionales o simbólicas. Pero son demasiado pocos los que están diseñados y producidos para satisfacer utilidades vivenciales. Y tendría que modificarse esta tendencia, porque la vivencialidad como coproducción del servicio entre usuario y personal público de contacto en el servicio ha de ser una constante. Es futuro. Son los servicios que los ciudadanos más valoran, los de hoy: experiencias.

### 4.3.4. Comunicar utilidad

Sugiramos, motivemos.

Una comunicación que no subraya alguna –o un mix, frecuentemente– de estas utilidades es una comunicación inútil: no movilizará. Será, sólo, una comunicación para dar a conocer o a comprender el servicio.

Lo importante, pero, en el *subrayado de la utilidad* está en no decir machaconamente: *este servicio te será útil para esto*.

La utilidad se sugiere, se desprende fuertemente de la comunicación, se respira a través de ella, se adivina... Se intuye. Se palpa.

Entonces motiva el uso.

### 4.4. La definición del mensaje comunicativo del servicio

El equipo de producción de un servicio comprende las necesidades del público objetivo. Conoce sus usos y costumbres. Su manera de pensar y hacer. Conoce su lenguaje. Y sabe, también, cómo ha de diseñar la comunicación para que su impacto sea motivador a través de subrayar alguna utilidad funcional, simbólica o vivencial.

Comuniquemos la idea útil en forma de promesa.

¿Pero cómo se decide el mensaje clave de la comunicación para motivar la voluntad de uso? ¿Qué explica la comunicación de un servicio? No hay que inventar nada. El equipo de producción ya sabe qué hay que comunicar y con qué lenguaje.

Qué hay que comunicar: *la idea útil del servicio*. Sin ornamentos ni floripondios literarios. La comunicación es una *promesa de utilidad*. Y lo que se promete está en la idea inicial del servicio, mejorada a través de confrontarla con otros servicios similares y con la necesidad conocida del público objetivo. Simplicidad directa, pues. La comunicación del servicio es fácil: sólo se debe explicitar *la idea útil en forma de promesa*. La idea útil ya está fijada. La promesa decidida en la utilidad o mix de utilidades que se desean subrayar. La forma es *el lenguaje del público objetivo*.



El lenguaje de la comunicación lo conoce el equipo de servicio: es el mismo que usa el público objetivo. Conocer y comprender el público objetivo en profundidad es una tarea que ha pedido tiempo y precisión en el carnet de estilo de vida. Pero este tiempo se ha recuperado con creces porque el servicio se construye sobre su necesidad, para satisfacerla en el uso del servicio. Y la comunicación se diseña y construye sobre esta necesidad para darle, en la comunicación, promesa de satisfacción, presentada con el lenguaje directo, sencillo, sugerente, motivador y cálido del público objetivo.

Ahora, pues, el equipo de producción del servicio *diseña una propuesta de texto* en la que se concretiza lo que quiere comunicar. Una propuesta que debe ser breve. Jamás se debe pretender contar *todo* el servicio. Esto no sería una comunicación, sería una enciclopedia ilegible que el ciudadano usuario siempre dejará para un mañana que no llega nunca.

Insisto: es el equipo de servicio el que decide lo que se debe comunicar. El que, incluso, lo escribe. Después ya llegarán los profesionales de la comunicación, si son necesarios.

La escribe el equipo del servicio.

¿Cuál sería, entonces, la comunicación breve de un paquete de servicio para jóvenes, definido por la idea útil de: *vida activa todo el día*, con una opción por un público objetivo de *jóvenes inquietos de un barrio* que también quieren vivir a tope las horas diurnas, con un servicio nuclear de *información y asesoramiento de proyectos* y unos periféricos de *acciones de choque*, un servicio para *grupos temáticos estables*, un *teatro polivalente* y un servicio de *relaciones con grupos de jóvenes de otras ciudades*?

¿Cuál sería la comunicación de un servicio de una biblioteca que opta por *leer es comprenderse* y se dirige a un público objetivo de *ciudadanos que leen poco*, formado por segmentos de *gente mayor con todo el tiempo desocupado*, *estudiantes de institutos* y *mujeres con su casa limpiísima*, y con un servicio nuclear de *préstamo de libros* y unos periféricos compuestos por un *taller de lectura y escritura*, un servicio de *videos sobre obras literarias, de arte y de viajes de aventura*, un *espacio para el aprendizaje de la lectura para niños* muy pequeños donde se juega y se lee, un servicio de *fotocopias para páginas memorables*, un interesante *boletín electrónico de primeros escritos y recomendación de libros* y un *espacio para exposiciones actuales* y un *acceso a internet gratuito*.

Finalmente, para un servicio de ayuda a domicilio para gente mayor, bajo la idea útil de *la gente mayor con dificultades siempre tiene la puerta abierta*, con un servicio nuclear de *atención domiciliaria personalizada* y unos periféri-



# 4

## La comunicación en marketing convence

cos de *acompañamiento a la compra y encargos*, otro de *paseos por la ciudad y asistencia a actos culturales y sociales* y un servicio de *actos relacionales* entre ellos, ¿cuál sería el mensaje clave?

El mensaje será siempre: la idea útil en forma de promesa, subrayando utilidades funcionales, simbólicas y vivenciales. Y, tal vez, destacando algunos periféricos para posicionarnos competitivamente, con atracción. Todo muy breve, muy imprescindible, muy contundente.

Hay muchas posibilidades. Apunto la que cada idea útil me sugiere. Como ejemplos. La idea útil: *vida activa todo el día*, la remodelaría para la comunicación así: *¿Os apetece vida activa todo el día? Actividades fascinantes para jóvenes*. La idea útil del servicio de la biblioteca, *leer es comprometerse*, la presentaría de esta manera: *Lee, te comprenderás mejor. La biblioteca te sugiere siempre cómo*. Y la ayuda a domicilio concretada en la idea útil *la gente mayor con dificultades siempre tiene la puerta abierta*, la comunicaría: *Estamos con la gente mayor que nos abre la puerta. Atención personalizada y continua*. He respetado la idea útil. Y le he añadido un trazo más emocional y útil, todavía. Estos serían los mensajes. Rotundos. Directos. Emotivos. Útiles.

### 4.5. La imagen de marca o corporativa de los servicios públicos

Un toque de atención.

En la comunicación pública impera una doble tendencia. Especialmente en las administraciones medianas o grandes. Es preocupante porque desde ellas uno no puede comunicar. La comunicación, entonces, es un *intento* de comunicación, con resultados casi nulos.

Algunas administraciones optan por tal uniformidad gris y oficial en todas sus comunicaciones que los dípticos, anuncios en la prensa, carteles y cartas más parecen una separata de la Gaceta Municipal que un instrumento de comunicación. Dicen que esto es imagen de marca. Mentira: esto es impotencia comunicativa que los marca como inútiles en comunicación.

Otras administraciones han optado por el carnaval de la fantasía comunicativa generalizado. Y no hay ninguna comunicación igual en tamaño, colores, letras, estilo... El resultado también es la anticomunicación. Los ciudadanos, en un primer e importante momento, no saben qué organización les invita al uso de un servicio.

# 4

Facilitemos que nos identifiquen rápidamente.

La imagen corporativa de una administración está compuesta por un conjunto de decisiones –obligatorias en toda su comunicación– sobre cultura organizativa o estilo de servicios, tipo de imágenes, logotipo y valor de marca, formatos, colores, letras y algunas pequeñas cuestiones más. El conjunto interaccionado de todos estos elementos crea una imagen de marca que, repetida, los ciudadanos *interiorizan* y les facilita una rápida *identificación* de la comunicación que les llega a través de la prensa, el correo o la calle.

Yo creo –y para posicionarme– que una administración ha de poseer una imagen de marca corporativa global, fuerte y diferenciada. Global y fuerte porque facilita la rápida identificación de la administración. Diferenciada porque, a la vez, facilita la identificación de un fragmento de la administración como organizadora de los servicios especiales, concretos.

Me remito aquí otra vez a mi libro *La Comunicación Municipal Cómplice con los Ciudadanos*, en el que cuento cómo se construye una marca pública, municipal, a partir de mi experiencia en Barcelona. Y, para dudas, aconsejo subrayar el capítulo sobre la marca pública.

Las administraciones, en los tiempos de la comunicación de marca, todavía andan por la folletería generalizada para servicios en los que *mi* departamento luzca, aparezca en estelar. Craso error, miopía y despropósito.

En los tiempos del huracán en servicios, todos comunicables, todos imprescindibles, la imagen corporativa facilita que el ciudadano *interiorice* todo lo que se le comunica desde la marca pública como algo de calidad. Algo en lo que quiere estar. Desde esta marca paraguas, es donde el equipo comunica el servicio, optando por algunas diferencias propias, sutiles, pero tremendamente identificadoras desde la comunicación global de marca.

Una administración relacional que implique en todo el proceso de la planificación, programación..., de los servicios públicos a un conjunto de organizaciones ciudadanas, debe pensar, además, un trazo identificativo propio para todo lo que con ellas cogestiona. Un trazo que exprese, con fuerza, que la ciudad común se construye y sostiene desde la complicidad. Un trazo común que añada un matiz de suma a la marca. Tal vez será sólo un valor escrito a mano. Pensémoslo. O una marca compartida: esto sería lo propio, lo fantástico. ¿Para cuándo?

### 4.6. Mi abecedario secreto de diseño para la comunicación

He trabajado diversos temas de comunicación de servicios con áreas y departamentos públicos. Incluso escribí un código para el diseño y la creación de la comunicación que muestra mi manera de trabajar.



Os cuento mi secreto en comunicación.

A pesar de su carácter íntimo y que repita conceptos ya expuestos, creo que puede facilitar un soporte sistemático para la creación de comunicación en los equipos de servicios que saben que en la comunicación se juegan el uso de un servicio. Un código útil para todas las administraciones.

Me gusta, para definir la comunicación, la palabra *terribilitá*. Es una palabra que define, por ejemplo, las relaciones entre el Papa Julio II y Miguel Ángel cuando éste pintaba, en la *Sixtina*, las imágenes, para mí, más bellas y comunicativas del mundo. Y define la comunicación de la obra maestra dejada en las paredes de la capilla: comunica terriblemente. Te dice. Te pide respuestas. Es memorable. La recuerdas. Te marca. Te emociona. Regresas.

Los equipos de producción, en la comunicación de los servicios, no somos genios. Pero la comunicación de cada uno de los servicios debe poseer y mostrar un trazo de *terribilitá* comunicativa o de impacto movilizador de voluntades, si deseamos que el público objetivo haga suyo un servicio y lo llene.

Anoto mi código como un abecedario incompleto para la comunicación en servicios.

- A.** La comunicación se ha de pensar en el momento que se produce el servicio, no momentos antes de enviarla a la imprenta.
- B.** Y, ¿desde dónde se ha de pensar? Desde dos espacios imprescindibles para una comunicación eficaz. Desde comprender, como si fuéramos de familia, el público objetivo al que se quiere dirigir. Hay que comprender sus deseos, necesidades, problemas, usos, costumbres, valores, cultura, educación... En definitiva, hay que conocer su lenguaje, sus estilos de vida: cómo piensa, cómo se expresa, qué desea, cómo se relaciona.

Y se debe tener claro, además y muy detalladamente, lo que se quiere presentar: la idea útil en forma de promesa. Después, las cuestiones técnicas, explicativas, precios, horarios, información... Se debe elegir lo más significativo, adaptarlo al lenguaje del público objetivo al que nos dirigimos, ver por qué subrayamos una cosa y no otra... La finalidad es llegar con impacto memorable al público objetivo: a cada ciudadano, al que nos dirigimos comunicativamente, para que se interese en lo que le ofrecemos, lo sienta y se lo haga suyo. Para que venga. Básicamente, queremos provocar acción: la de estar y usar, la de comprender y optar, la de valorar y priorizar. La de repetir: fidelizar.

- C.** Ahora que ya conocemos los dos espacios para construir la comunicación, subrayemos unas cuantas cosas que, por sabidas, no parece que

# 4

formen parte de la cultura organizativa de la comunicación de los servicios públicos.

Comunicar no quiere decir hacer arte o diseño. O potenciar la estética. No queremos hacer diseño gráfico. Queremos hacer comunicación, que es otra historia. Una comunicación buena, pues, no es la que luce mucho, tiene muchos colores y está firmada, como diseño, por una estrella del diseño ciudadano. La buena comunicación es la que atrae, motiva y, claro, comunica lo que nos hemos propuesto: la que motiva el uso del servicio.

Tampoco significa optar por sutilidades o escribir las memorias escrupulosamente completas sobre lo que haremos. La comunicación está reñida con los minimalistas abstractos y los memorialistas. La escritura comunicativa informa de ciertos puntos básicos, sugiere utilidades, soluciones y satisfacciones, convence e invita a la voluntad de cada ciudadano a estar en lo que hacemos o proponemos. Por lo tanto, es una escritura pensada y trazada entre el corazón y la razón de quien la leerá. Es la escritura que apunta utilidades funcionales, simbólicas o vivenciales. Emociona.

**CH.** Diseñar una comunicación comporta, pues, plantearse un proceso para afrontar problemas a resolver. Comporta buscar soluciones para que lo que se va a difundir –el díptico, reuniones, spot o cartel– sea un contacto comunicativo directo, claro, comprensible, convincente y motive a usar el servicio.

Los problemas están en cómo se piensa y escribe el texto, en cómo se piensa y se hace la ilustración y en cómo se coordina para que no sea una simple suma, sino una unidad de impacto comunicativo.

Esta comunicación, ya que vivimos en ciudades y en países saturados de impactos comunicativos, tendrá que ser atrevida. Directa. Es decir, que comunique de un modo conciso, rápido, motivador con los ciudadanos del público objetivo al que se dirige: debe ser original. Propia. Debe llamar, poderosamente, la atención.

**D.** Hay que conocer cómo es y cómo funciona la mejor comunicación de servicios del momento. No para copiar: para aprender. Para superar esta comunicación espléndida. ¿Por qué no?

**E.** Un buen consejo: antes de empezar a construir la comunicación, siempre se debe pensar un servicio o una gama de servicios como si fuera un



# 4

## La comunicación en marketing convence

Es buena si convence.

joven, una mujer, un niño o una persona mayor del público objetivo. ¿Cómo sería? Insisto, hay que meterse dentro de la acción que se quiere comunicar y dentro del coco de los que recibirán la comunicación. Hay que meterse en su piel personal y grupal. Hay que personalizar al máximo el servicio y convertirlo en un ciudadano de la ciudad. ¿Cómo sería entonces? ¿Cuáles serían sus amigos? ¿Usaría el servicio? ¿Nos valora? ¿Lo comentaría con amigos? Bravo.

- F. Porque la comunicación llega al corazón y al cerebro. Debe ir directamente a ellos. Hoy, la comunicación no es ni bonita ni fea, ni moderna, ni de lujo o popular. Hoy la comunicación es buena si convence. Si atrapa. Si conecta. Por esto es interesante pensar lo que se quiere comunicar como una persona: como el otro, como la media naranja que le falta al servicio.
- G. La pregunta clave ante un folleto, reunión, spot o un cartel no es si gusta o no. Es si convence o no. Ésta es la óptica desde donde hay que construir: si convence o no a los ciudadanos del público objetivo de un servicio.

Convencer por la utilidad, la ilusión, la eficacia, la satisfacción, la emoción, la inteligencia, la rentabilidad... Se debe *atacar* la caja negra del cerebro y la caja roja del corazón con mensajes sencillos y comprensibles, concretos, que hagan vibrar, que hagan decir: *Sí, esto es lo que buscaba. Lo buscaba yo y sé que lo busca la vecina. Y por eso se lo explicaré. Iremos.* Es el boca/oreja el elemento más importante de toda comunicación.

- H. El texto de la comunicación es la idea útil del servicio redactada en forma de promesa útil. Pero redactada con gracia, con fuerza, con el estilo que comprende el público objetivo. A veces redactada en forma de afirmación, otras en forma de invitación o interrogación.

Depende. Cada equipo sabe cómo hacerlo si ha trabajado a fondo –desde la coherencia en las decisiones y la creatividad en los planteamientos– el proceso de producción del servicio.

- I. La marca que firma la comunicación – a saber: el logo, el valor cuatrienal propuesto por el equipo de gobierno y, tal vez, un símbolo de rotunda modernidad– es la síntesis final del ataque comunicativo, que la gente recuerda: es una administración pública en la que confiar, siempre. Una organización pública con marca de confianza.
- J. Hay que dar a conocer toda esta concepción de la comunicación al equipo de producción. Y pedirles que en cada servicio la piensen, la tracen. Sólo los que no lo hacen no lo consiguen.



La palabra *imposible* o las expresiones *más o menos*, *un poco* y similares, en un equipo para el diseño de la comunicación, están reñidas con todo el proceso de comunicación. Lo castran. Hoy se comunica o se pierde el tiempo, el dinero, las energías y la eficacia de la administración que ofrece servicios a los ciudadanos. Y, claro, no se conecta con el público objetivo: el servicio no tiene ningún interés.

- K.** Cada folleto, reunión, presentación o cartel, para un servicio nuevo o diferente, debe plantearse de nuevo, sin poner el piloto de las repeticiones en serie. Porque la gente será diferente, lo que se propone es diferente. Y la comunicación —el mensaje comunicativo— será diferente.
- L.** Vaya mos ahora a la técnica y empecemos por el texto. El texto, a pesar de que muchos opinen lo contrario, es lo más importante en la comunicación de servicios públicos.

Hay que buscar lo excepcional, lo nuclear, indispensable y básico de lo que se quiere comunicar. Se debe desnudar el servicio de lo que es ornamental o complementario.

Bien. Ahora hay que pensarlo desde el punto de vista de los otros, de los que lo recibirán. ¿Cómo pueden entenderlo mejor? ¿Qué les gustaría encontrar en él? ¿Qué buscarán? ¿Cómo hay que decirlo? Hay que ponerse, realmente, dentro de su piel, de la piel del estilo de vida del público objetivo. Primero el título.

Y, ¡plas!, después se construye todo el texto con frases cortas, con conceptos claros. Con la idea útil en la base. Con pinceladas de ilusión y algún punto técnico siempre comprensible, seriamente, pero sin prosa oficial ni lenguajes tecnicistas de organización interna. Siempre hay que ser agradable y directo. Y se debe personalizar aunque se hable en plural. A veces será necesaria una frase en argot. En un texto todo está permitido mientras diga, comunique y convenga. Mientras diga siempre: *ven, no te lo pierdas, es lo que buscas*. Se deben contar hechos: respuestas a necesidades, cosas concretas, ideas prácticas. Y olvidarse de palabrería hueca.

Se debe empezar con un par de frases con gancho y que expliquen llanamente la idea útil del servicio. Y la necesidad que se aborda. Después vendrá el resto del texto. Sin respiración: galopa, posee, engancha.

Con bloques de información bajo títulos periodísticos: con energía y sugerencia. No ha de ser jamás un texto en frío, que a nadie llega.

Textos cortos,  
directos,  
sugerentes.



# 4

## La comunicación en marketing convence

Deben desterrarse expresiones tan incomprensibles como atención primaria, promoción social, atención a las víctimas, unidad operativa de urbanismo, proyecto usuario, inserción laboral, plan de intervención, unidad pedagógica integrada de... Todo esto son nombres chinos. Estupideces, en comunicación. Y quedan prohibidas las siglas.

Después hay que ordenar días, horas, lugares, personas, condiciones...

Hay que combinar orden y dinamismo. Rotundidad y seducción. Siempre con un texto sencillo. Y, naturalmente, hay que dejar al final, bien visible y destacado, el lugar, horario, teléfono de información y contacto. Con las web, e-mail... Y la marca de la administración pública, cerrándola, visible.

- LI.** En todo este proceso hay que tener claro que no se debe decir todo. En comunicación, todo puede ser nada: nada de comunicación. Estamos, pues, condenados a elegir. En esta elección voluntaria está la creatividad de la comunicación, la calidad, la emoción, con un lenguaje correcto, coloquial, directo y que exprese, no que se deba adivinar.

Jamás será larga. La comunicación corta, intensa, compacta, si es breve, es mil veces más comunicación.

La otra se queda para ser leída un día que haya tiempo: ¡nunca!

- M.** Una vez hecho el texto, hay que buscar la parte gráfica: la ilustración. Cuando se necesite. ¿Cómo será? ¿Cuál es la imagen fotográfica o de ilustrador que complementa o explica el texto y llama fuertemente la atención sobre lo que se quiere comunicar? Debe estar acorde con la imagen de marca corporativa.

Ésta es la imagen, la que crea atmósfera, la que da más fuerza a la comunicación. Imágenes con gente que hace cosas, que hablen de acción, que provoquen actividad. No imágenes de espacios vacíos, de maravillosas perspectivas manieristas de edificios sin nadie, de calles muertas... Jamás.

Hay que usar planos narrativos, ser plenamente cinematográficos. Hay que fijar imágenes que la gente recuerde y una a un servicio, que siempre sean sugestivas, que queden en la memoria.

- N.** Hasta aquí, todo –todo– ha de hacerlo el equipo de producción. Ahora intervienen el equipo y los técnicos de comunicación. En las administraciones grandes y medianas es imprescindible contar con un equipo especializado en comunicación corporativa. Es el momento de

# 4

conectar. De trabajar conjuntamente. De ajustar la comunicación al estilo de la marca actual. De *tú a tú*. Para mejorarla.

Si se debe acudir a empresas de comunicación y a diseñadores gráficos, hay que recordar que es necesario explicar con precisión lo que se quiere y necesita.

Hay que hacer bien hecho el encargo, con precisión. Se debe trabajar la propuesta con ellos. Pero, cuidado, hay que huir del dictado artístico del diseño exaltado. De *pensadas*. De las *pensadas* geniales. Hay que huir sin contemplaciones. Porque comunicación no es arte. Comunicación es convencer. Los profesionales sirven para mejorar lo que el equipo de producción propone. Sólo.

**Ñ.** Con todo este proceso, sencillo pero metódico y creativo, el equipo se juega el éxito de un servicio. Se juega que los ciudadanos que han de usarlo lo hagan o no.

Debe llegar a tiempo.

Cuando un servicio no tiene usuarios, sólo pueden ocurrir dos cosas: que no es necesario o que no lo sabemos comunicar. En los dos casos, la responsabilidad es nuestra. Siempre. De la administración: del equipo. Duro, pero así es.

**O.** Luego entra la producción: la imprenta para un folleto, el equipo electrónico para la web, la agencia para el spot... El lograr que el folleto llegue al público objetivo días antes, que la tele tenga el spot para pasarlo en el tiempo convenido, que la página de comunicación salga en el periódico cuando y donde hemos quedado, que en la reunión todos dispongan de la hoja de soporte...

**P.** El equipo de producción sabe, desde el carnet de estilos de vida, cuáles son los medios –o el medio– de comunicación a través del cual el público objetivo se informa de lo que le interesa en los temas de la necesidad que aborda el servicio.

Este será el medio clave. Sin duda. Tal vez sea la prensa diaria o la radio. O la tele todopoderosa. Es cara. Prohibitiva. Pero las locales son accesibles: las de una ciudad. No os equivoquéis de canales: los que el público objetivo da credibilidad.

... **Z.** Este es mi abecedario particular para la comunicación. Lo uso siempre, en cada servicio a comunicar. Porque he descubierto que la creatividad, en comunicación –como en todo el proceso de producción del servicio–, está en aplicar diferenciadamente el método.



# 4

## La comunicación en marketing convence

Jamás, en comunicación, uno puede confundir la creatividad con la improvisación, ni lo espectacular con lo motivador de uso.

### 4.7. La difusión de la comunicación de un servicio

Ya sólo falta decidir cómo y cuándo se distribuirá la comunicación para que llegue del modo más fácil y convincente al público objetivo.

Algunos servicios conviene que lleguen a su público con mucho tiempo de anticipación para que corran de *boca en boca*. Otros, pueden optar por la rapidez y la sorpresa ante el servicio. No hay normas. El equipo, que conoce al público objetivo, sabrá siempre cuál es el mejor canal y momento.

Y sabrá, para convencer a este público del uso del servicio, si es mejor el díptico o postal –me encantan las postales y son superefektivas sin sobre–repartido en los buzones, los carteles en determinadas tiendas o bares, la presentación a través de reuniones, carteles en los medios de transportes, en las vallas y plazas, encuentros con líderes de opinión...

Jamás imitaremos.

Es mejor lo que más convence, lo que más moviliza, lo que más potencia el interés y el uso del servicio. Por suerte, no hay recetas automáticas de éxito en la comunicación y su distribución o difusión. Otra vez, todo depende de la inteligencia del equipo de producción del servicio y de su creatividad aplicada.

La comunicación, finalmente, ha de ser mejor o diferente a la de otros servicios de la ciudad. Es entonces cuando convencerá con creces: será espléndida.

Y ha de optar por la *frecuencia*: pensar que con una sola y exclusiva comunicación se llega y se convence, es no entender la ciudad y el mundo en que vivimos. Como en el amor, los ciudadanos quieren que, repetidamente, les digamos que estamos con ellos, con este y este servicio. Que los queremos. Responden. Seguro. Comprobado.

### 4.8. Apostemos por las relaciones públicas

Menos publicidad y más relaciones directas.

Toda la comunicación de publicidad en los grandes medios de teles, periódicos y revistas, vallas... están en una situación difícil porque hay una competencia atroz, la avalancha es impresionante, los precios imposibles: han saturado a los ciudadanos. Su eficacia está en declive.

Hoy los ciudadanos apuestan por una comunicación más presencial, de tu a tu, relacional: por la postal en casa, por la reunión, la presentación, por

leer lo que otros cuentan de la administración y sus servicios en los medios... Estamos en el auge de *las relaciones públicas* y el declive de la publicidad.

Relaciones públicas: magnífica situación para la administración relacional que siempre está –debe estar– en contacto cómplice con los barrios, los sectores profesionales, el sector asociativo y el empresarial. Comunicemos. Siempre. Impliquémosles. Siempre. Compartamos: todo. Es la mejor comunicación. Y, aquí, frecuencia: cotidianidad.





# capítulo 5

El servicio en acción o el momento de la verdad

# 5

## El servicio en acción o el momento de la verdad

La producción del servicio llega a su término. Es el momento de los resultados, de la verdad: el *momento del uso del servicio* por el público objetivo de los ciudadanos priorizados. La promesa de utilidad funcional, simbólica o vivencial que el servicio anunciaba en la comunicación, ahora debe realizarse satisfactoriamente, espléndidamente, en las necesidades del ciudadano.

Es el momento de la acción, del servicio en acción, del servicio a la conquista de cero deficiencias. Es el momento de la calidad. Del entusiasmo: de la superación de expectativas.

Personal en contacto y ciudadanos se encuentran.

Personal en contacto y usuarios del público objetivo se encuentran al fin, cara a cara, a través del servicio: es el momento de la *personalización* del servicio. El momento del encuentro de las personas: del ciudadano usuario y del personal en contacto. Un servicio se da a través del contacto comunicativo *entre* personas. Esta es su grandeza. Y, a menudo, su dificultad. Porque exige del personal en contacto comunicación, adaptabilidad, confianza, acogida, escucha, situarse en el otro, motivación, respuestas...

Aquí es donde la administración orientada pública demostrará que toda su cultura organizativa está al servicio del ciudadano: a unos servicios públicos de alta calidad, con unos resultados que confirmen la administración como gestora pública de una ciudad en creciente calidad de vida.

Son los resultados satisfactorios en los servicios los que afirman y aseguran la validez de las instituciones democráticas, unas instituciones que los ciudadanos quieren que sean eficaces, eficientes y tengan unos *resultados de calidad palpables en cada servicio* y en la calidad de vida plural de la ciudad.

Ésta es mi administración.

Será necesario, antes de empezar un nuevo servicio, asegurarse de que su calidad en el momento de la verdad será alta. Rotunda. Y, en los que ya funcionan, esta calidad debe observarse para facilitar su constante mejora.

### 5.1. La comunicación entre usuario y personal del servicio

El servicio siempre está producido para un público homogéneo. Pero cada ciudadano usuario es distinto. La comunicación de individualización es lo que el personal en contacto ha de usar para coproducir –para personalizar– el servicio en cada unidad de uso.

Debe asegurarse, pues, la *comunicación envolvente*: los formularios, señalizaciones, mobiliario, iluminación, agradabilidad ambiental, facilidad y

# 5

simplicidad en cualquier proceso, amabilidad en la acogida, trato cordial, autonomía para resolver excepciones, automatizaciones fáciles...

Lo peor que le puede ocurrir a un servicio correctamente producido, que ha logrado motivar el uso del público, es que no funcione en el momento de la verdad: cuando el ciudadano lo usa.

Si la intercomunicación falla el servicio no funciona.

Los expertos en servicios cuentan que, cuando un usuario llega a un servicio y éste es mediocre o malo, lo cuenta a siete ciudadanos. Su baja calidad corre como un reguero de pólvora entre el público objetivo. Pero cuando encuentra que el servicio es correcto o bueno, sólo lo comenta con tres ciudadanos.

La conclusión es clara: cuando un servicio va mal, irá a peor si no se toman decisiones drásticas para mejorarlo.

No es de extrañar que, cuando los servicios públicos se acomodan en la incompetencia, los ciudadanos opten por un cambio en el equipo de gobierno: son inteligentes.

Comunicar en servicio no es una cualidad que vaya implícita en la profesionalidad de los trabajadores públicos. Es una cualidad que se aprende, se potencia, se mantiene y, si no se cuida o el entorno es demasiado hostil y difícil, se adormece e, incluso, desaparece.

Así, será importante *seleccionar* a los trabajadores más idóneos como personal de contacto o coproductor de servicio con el ciudadano usuario. Vuelvo a un tema repetido, básico. Es aquí donde la administración muestra su eficacia, el buen hacer de su gestión pública. No en los despachos de los sttaf. Es aquí donde la democracia muestra su cualidad de indispensable como organización para unas ciudades y un país con calidad de vida para todos. Los mejores trabajadores están, pues, en *la línea de los servicios*. No encerrados en la tecnoestructura de los despachos. Son la gente que, uso a uso, facilita servicios de calidad total, de satisfacción real a las necesidades que el servicio plantea. Los servicios o son de calidad o son una estafa.

Los trabajadores públicos en servicio directo necesitan formación, reciclaje, diálogo, que se les escuche..., mimo. Y, muy importante, que se les implique en la construcción y la mejora constante del servicio. Porque ellos, más que ningún otro, saben lo qué necesitan los ciudadanos usuarios y saben cómo mejorar el servicio.



# 5

El servicio en acción o el momento de la verdad

## 5.2. La valoración ciudadana de la calidad del servicio

A menudo asisto a reuniones en que se habla de la dificultad de valorar la calidad de los servicios públicos. Claro que, quienes afirman esto, suelen ser planificadores encerrados en el limbo de sus oficinas o bien técnicos con gran verborrea estratégica pero que hace años que no han estado de tú a tú con los ciudadanos.

Servicios satisfactorios, insatisfactorios o líderes.

En marketing de servicios, la valoración o el control de la calidad está muy claro y no es complicado ni misterioso. A saber, ante todo: si la comunicación es una *promesa de utilidad*, el uso del servicio es la *satisfacción o la superación de esta promesa*.

En el uso del servicio el ciudadano usuario experimenta que, a veces, *no se cumple* la promesa de satisfacción de utilidades que ofrecía la comunicación del servicio. Estos ciudadanos valorarán negativamente el servicio. Con razón. El servicio es insatisfactorio: no hay servicio de calidad. Lo he apuntado: lo cuentan a siete. El servicio, pues, es valorado, rápidamente, mal o pésimamente.

Otras veces, la promesa de utilidad es *igual* que lo que los usuarios encuentran en el servicio: les satisface. Estos ciudadanos valorarán positivamente el servicio: el servicio es satisfactorio. Lo cuentan a tres. El servicio, poco a poco, es bien valorado por la ciudadanía.

Pero en algunos casos el uso del servicio es *mucho más satisfactorio* que lo que anunciaba la comunicación como promesa de utilidad. Estos ciudadanos serán unos *líderes del servicio*: son su mejor comunicación. Son los que están entusiasmados. Que es más que satisfechos: el servicio ha superado sus expectativas. Hoy los servicios de las mejores organizaciones están aquí o trabajan, con ímpetu, para estarlo. Es lo que los ciudadanos ya no sólo quieren: exigen. Con razón. La excelencia no es más cara que la incompetencia o lo normalito. En resultados de valoración, además, es magnífica. Estos servicios los ciudadanos los valoran como *experimentos vitales*. Y no sólo valoran a la administración que los facilita –a su marca–, la sienten suya, familiar. Y le son fieles. Es lo más en servicios.

Es imprescindible disponer de estas informaciones sobre el grado de satisfacción producido y, desde ellas, estar en un *proceso de mejora* constante, introduciendo con la colaboración y sugerencias del personal en contacto, modificaciones para la calidad: todos los servicios públicos han de ser líderes. ¿Para cuándo?

Aquí son importantes dos cosas: se debe conocer y valorar la opinión de los trabajadores en contacto con el usuario. Son ellos los que mejor conocen como va el servicio y el grado de satisfacción. Y se debe conocer y valorar la satisfacción directa de los usuarios mediante cuestionarios, encuestas telefónicas postservicio... Dedicarle tiempo, recursos y decisiones rotundas.

Todo lo que no funciona realmente bien, debe ser mejorado. No hacerlo comporta introducir el virus de la mediocridad en estos servicios, que siempre provoca su muerte o su mantenimiento administrativo/vegetativo. Es frecuente.

Avanzar hacia cero defectos, o el servicio de alta calidad, líder, que supera las necesidades de un público objetivo, es la finalidad de todo servicio. Tristemente –lo afirmo con rotundidad– la administración pública no está ahí. Ni la noto muy preocupada por estar. ¡Socorro!

A cero defectos, al entusiasmo en servicios, se llega con un coherente, creativo e inteligente proceso de producción. Y, cuando el servicio ya está en funcionamiento, personalizándolo e introduciendo las mejoras oportunas para que, como dice la voz popular, no decaiga y sostenga su calidad permanentemente.

A por ello.

### 5.3. Sobre calidad total en servicios y el entusiasmo

Los temas de calidad en servicios están en boga. Es más: hoy en las organizaciones de servicios se respira, desde todos y cada uno de sus trabajadores –los que funcionan, claro–, una *pasión por el usuario satisfecho*.

Los directivos de producción son, así, líderes en calidad de servicio con sus equipos. Porque la calidad pide y exige temas que han aparecido, reiteradamente, en estas páginas: una cultura emprendedora o una nueva orientación al ciudadano en toda la gestión, liderazgo para centrar la organización entorno a las necesidades de los ciudadanos, motivación continuada de todos los trabajadores para obtener los resultados de satisfacción –o calidad– en los servicios que se vayan proponiendo, comunicación interna y con los usuarios, y medición de la satisfacción/calidad continuada en el uso del servicio.

Sin estas premisas no es posible la calidad en servicios: no es posible que la administración, en servicios, avance en la satisfacción de necesidades ciudadanas y las supere.

Una administración, pues, que en sus servicios públicos opte por la satisfacción cualitativa de necesidades plurales públicas de ciudadanos, sabe que

Hemos de apostar por servicios que entusiasmen.

# 5

## El servicio en acción o el momento de la verdad

ha de estar, siempre, en estado permanente de marcha: en cambio organizativo de adaptación para estar continuamente *sintonizada o en simbiosis* con los ciudadanos.

Esto exige líderes de producción en servicios: no sólo gestores. Porque son indispensables la energía y el entusiasmo compartido de todos por el trabajo. E ideas. Todos, especialmente el personal en contacto, debe conocer no sólo las necesidades: ha de conocer las *expectativas* de los usuarios. Qué esperan encontrar, cómo esperan ser tratados... Gestores, pues, de proximidad.

Necesitamos directivos líderes en producción con decisión, con independencia, con automotivación para crear equipos de servicios altamente exitosos, altamente cualitativos, altamente satisfactorios, altamente apasionados.

Sólo así los servicios públicos no vegetan anónimos entre los ciudadanos: tendrán el rostro de la calidad y motivarán el uso. Serán, en definitiva, entusiastas.

No es fácil. Porque la calidad total en servicios es dura de lograr. Los servicios siempre son complejos y multidimensionales. Se debe, pues, trabajar con calidad la forma o el estilo como se producen y como se prestan.

He intentado presentar, aquí, algo que falta en los servicios públicos de la administración: el proceso de la producción para que los usuarios perciban un buen servicio, óptimo.

Y he apuntado algunos temas para asegurar el momento de la prestación. Son los más difíciles. Por esto es tan importante todo el proceso de producción para facilitar la calidad líder de su uso entre personal en contacto y ciudadano usuario.

El servicio de calidad es aquel que se realiza sin fallos, siempre y en cada acto de uso. Es el servicio construido con cero defectos a lo largo de todo su proceso de producción. Pero, es también, el servicio en el que el ciudadano usuario experimenta una *conexión positiva* con la administración. Que es más. Y es clave. El cero defectos es, sólo, lo indispensable. En un servicio público esto es fundamental. Es un acto de valoración de las instituciones democráticas.

Aquí es muy importante la presencia, el brío comunicador del trabajador público en contacto con el ciudadano usuario. Debe ser un trabajador competente, motivado, confiado y orientado hacia los ciudadanos. Que sea capaz de explicitar, mostrar, subrayar todo el trabajo oportuno y apasionado que está en el servicio para superar las expectativas desde su óptimo paquete de propuestas. Necesitamos trabajadores, en la línea, brillantes, enormemente relacionales.

Las administraciones necesitan trabajadores que conozcan su profesión, que estén preparados para resolver cualquier situación que se les presente. Trabajadores con energía positiva. Trabajadores que en el uso del servicio saben ponerse en el lugar del *otro*, del que usa el servicio.

La calidad en servicios, insisto, no es cara. Sólo pide hacer las cosas de otra manera en los servicios: confiar en la capacidad de los equipos, potenciar apuestas contundentes de servicio desde las necesidades de los ciudadanos, estructurar procesos de producción de servicios con claridad, evaluar, poner a los ciudadanos en el centro de todas las decisiones, mejorar continuamente el servicio... Meterles producción y entusiasmo. E *innovación*: hacer las cosas de otra manera y hacer otras cosas. Innovar es atreverse. Es saltar. Sin miedos. Con atrevimiento.

#### 5.4. La calidad de la satisfacción y el entusiasmo se mide

La calidad en la satisfacción y el entusiasmo del servicio debe medirse. Debe medirse, en primer lugar, la satisfacción/entusiasmo de los usuarios del servicio. Pero también –estamos en marketing– debe medirse la calidad de la satisfacción/entusiasmo de los trabajadores en el servicio. Y la calidad de la satisfacción de la administración que facilita el servicio. Lo he repetido a menudo. El marketing de servicios, como proceso de producción, sirve para asegurar la *satisfacción rentable a tres de cualquier servicio*. Rentable: *entusiasta, cómplice, fiel...* Que es más.

Saber donde se está en todo esto y saber, muy claramente, dónde se quiere llegar motiva a todos los trabajadores de un servicio y les ayuda a tener claro cuáles son las prioridades de su trabajo.

Aquí debe abordarse uno de los temas más duros en el trabajo público: demasiados trabajadores en servicios están quemados, se han burocratizado, pasan, hacen siempre lo mismo o ya no se creen nada. Pocos permanecen incombustibles en su brío de servicio al ciudadano contra viento y marea. Lo sé por experiencia próxima: los despiertos somos excepción.

No es aquí el lugar de analizar los porqués. Los porqués se hallan en todo lo que imposibilita la orientación al ciudadano. Lo vengo apuntando frente a la neoburocracia de muchas administraciones: dicen que están al servicio del ciudadano. Y no es así. El ciudadano está siempre sujeto a las mesas de los despachos, a los intereses partidarios, a las leyes y reglamentos añejos, a trabajadores poco motivados... No trabajan *con* ellos. Necesitamos trabajadores apasionados. Pero –y también y mucho– necesitamos gestores menos

Sobran aparatos de tecnoestructura.

# 5

## El servicio en acción o el momento de la verdad

encorbatados y distantes, prepotentes hasta la náusea. Y necesitamos políticos que crean, apuesten, por los ciudadanos. No por el poder, el coche oficial, el salir en los medios, el partidismo obsesivo. Que crean en los ciudadanos y los trabajadores en servicios. Hoy son ambos, escasos. La soberbia les puede. ¡Y se llaman servidores públicos!

Mi opinión personal, en este tema, es que en las administraciones falta liderazgo directivo y sobra alta dirección político/gerencial: políticos distantes y gerentes engraidos. Sobran aparatos de tecnoestructura. Y falta poner *los recursos en la línea de servicios*: considerarse una organización de servicios y desarrollar una auténtica política de recursos humanos centrada en el personal de servicios. Lo peor en todas las administraciones públicas es su departamento de personal. Debería rebautizarse como departamento de oprobio y extorsión del personal. No es broma. Se esfuerzan en hacerlo mal: no hacer nada o lo justo mandando. La palabra iniciativa no existe en ellos. Innovación es la palabra prohibida. Y cuidar a los trabajadores no saben que es. ¿Sigo?

Bien. Decía que las mediciones son básicas para incrementar la calidad satisfactoria y entusiasta de los servicios porque permiten conocer y aumentar el conocimiento real de la calidad del servicio más allá de las bellas palabras justificativas de todas las impotencias.

Permiten saber, claramente, donde se encuentra el servicio en relación a una referencia determinada: los resultados que se quieren lograr, apuntados en la misión/valor de marca para toda la administración, con resultados concretos para cada uno de los servicios.

La medición asegura, también, avanzar hacia la homogeneidad del servicio, cuando este se repite en espacios diferentes de la ciudad, descentralizadamente. Porque el ciudadano quiere encontrar unas cotas de calidad, siempre.

La medición identifica los puntos fuertes y los débiles del servicio, centra los esfuerzos del equipo, dirige y controla el progreso cualitativo y cuantifica los logros. Y nos facilita qué debemos hacer para pasar de la satisfacción –aprobado/bien– al entusiasmo –notable/sobresaliente–.

¿Cómo medir? Preguntando a algunos ciudadanos usuarios del servicio directamente después de su uso. Es lo más fácil. Preguntando a través de una encuesta o con llamadas telefónicas algunos días después. Preguntando al personal en contacto, directamente. Y no por informes escritos. Es básico. Se sabe la satisfacción cualitativa del servicio cuando se pregunta directamente a los que están en el servicio. Así de fácil. En marketing el contacto directo es constante.

Midamos, sepamos, preguntemos.

Mejoremos cosas concretas.

Finalmente, sólo indicar que no hay nada más estéril y desmotivador para avanzar hacia la calidad satisfactoria y entusiasta de un servicio, que los discursos de los políticos y la alta dirección sobre orientación al ciudadano y calidad en servicio si no se concentran en mostrar *qué* se debe cambiar y *cómo* se va a lograr.

¿Cuántos políticos, alta dirección, tecnoestructuras, dirección de producción y equipos de producción saben cuál es hoy, en una administración, la tasa actual de satisfacción en servicios y cuál era la del año pasado? ¿Cuáles son los servicios entusiastas, líderes? Sin tópicos. Es una pregunta clave para empezar a plantearse la calidad en servicios.

De la respuesta a esta pregunta, sencilla y básica, uno puede deducir lo necesario y urgente que es, en su administración, introducir cambios organizativos radicales. Y, entre ellos, adaptar el proceso de producción de servicios como método para fabricar los servicios desde el marketing: asegura la excelencia en todos y cada uno de sus servicios.

### 5.5. La visualización del servicio en la calidad de vida de la ciudad

Aquí debería terminar este libro.

Pero hay más allá en servicios públicos. Y hay un *más* apasionante: los servicios no sirven sólo para mejorar la calidad de vida personal de sus usuarios, del público objetivo. Los servicios públicos sirven –también y muy especialmente– para introducir cambios cualitativos en la *vida de la ciudad*.

Cambios que, en cuatro/ocho años, han de *visualizarse* con fuerza porque, desde amplios públicos plurales, la vida de la ciudad es más cualitativa, mejor, más vertebrada y solidaria, los ciudadanos se ocupan más unos de otros, hay más vecinaje. El civismo, en definitiva, es un valor de uso constatable y en aumento. La ciudad es más cómoda, limpia, transitable... Más culta porque los ciudadanos y la ciudad dan más *sentido público* a sus vidas. Éste es, hoy, el gran *valor* que sitúa a algunas ciudades y países en primera línea para el vivir plenamente. Un valor impulsado por los servicios públicos.

Medir la progresión o la regresión visible –que se nota– de la calidad de vida ciudadana que facilitan los servicios no es rizar el rizo en la producción de los servicios: es una obligación.

Los óptimos servicios crean óptima vida ciudadana.

### 5.6. La fidelización en servicios públicos

La administración debemos –es un cambio copernicano– fidelizar a los ciudadanos. No desde campañas absurdas, narcisistas: desde los servicios. Desde los hechos.

## El servicio en acción o el momento de la verdad

Los servicios entusiastas fidelizan enormemente.

La mejor fidelización es un servicio óptimo. Excelente. Espléndido. Con servicios arregladitos, ajustaditos, para ir tirando, se desfideliza: los ciudadanos se alejan de lo público. Porque resuelve mal las necesidades. Con presupuestos de infarto.

Con servicios públicos entusiastas, fidelizamos. Porque a la gente, a las personas, a los ciudadanos, nos gusta que, de vez en cuando, de una manera sorprendente, con claridad y desde los hechos, nos recuerden: *miren, nosotros estamos haciendo todo esto para ustedes. Lo hacemos así. Cómpliles. Convencidos. Optimistas. Y vamos no sólo a esforzarnos por continuar: vamos a hacerlo más acorde, con lo que ustedes quieren. Estamos seguros. Denos su opinión. Gracias.*

Estas campañas jamás debemos hacerlas en los tiempos de elecciones. No es ético. Debemos hacerlas, a menudo y frecuentemente, para conjuntos de públicos objetivos de servicios que flaquean en su apreciación de los servicios. Para conjuntos que deseamos, en especial, que incrementen el uso de algunas gamas de servicios. Y, también, para toda la ciudad.

Siempre es interesante encontrar un momento singular: el inicio de año, la vuelta al trabajo después de vacaciones, una fiesta clave en la ciudad...

La fidelización refuerza, en la administración pública, el que los ciudadanos opten por la *marca pública* —ésta es la gran cuestión— como estrategia y primera para la calidad de sus vidas. Con decisión comparativa: consciente. Convencidos.

### 5.7. La reingeniería en servicios públicos

Todo lo que no se renueva, languidece.

Es desde la visibilidad — a ciudad y sus ciudadanos en creciente calidad de vida— y desde la fidelización—confianza en la marca pública— que debemos plantearnos la renovación parcial o total del proceso.

¿Hemos conseguido lo que propone la misión/valor de marca y concreta el catálogo de servicios? ¿Hay necesidades nuevas a contemplar? ¿Podemos avanzar hacia una administración más relacional, implicando a más organizaciones otras y más ciudadanos en la cogestión de los servicios públicos? Las cuestiones a plantearse son muchas. La mayoría desde fuera: desde los resultados ciudadanos. Pero, también, hay cuestiones internas: mejoras y avances en la organización, los equipos, el proceso de planificación al de fidelización...

Todo lo que no se renueva, languidece. Cada cuatro años, pues, reinvencción. Cada ocho, partimos de cero. Cada año, resituación.

Con el marketing de servicios públicos como método.

# capítulo 6

Manual práctico: cuestionario para montar en equipo espléndidos servicios públicos

# 6

## Manual práctico: cuestionario para montar en equipo espléndidos servicios públicos

Me voy a mojar. Voy a presentar todo lo que vengo proponiendo y esbozando en un manual: una guía práctica que indique dónde tomar decisiones. *Cuáles y cómo* dependen del estilo de trabajo de cada administración pública. Y del grado de asimilación, en este estilo, de algunas o muchas de las cuestiones que aquí planteo.

No llueve, dice el refrán, siempre a gusto de todos. Cierto. Ningún manual, ninguna guía se adapta a *mi* administración pública, a *mi* organización de servicios, ajustadamente. Mejor. Sirve, sólo, como punto de referencia. Para el aprendizaje continuado. Para adaptarlo. Lo importante es, aquí, la lluvia: que alguien se atreva a proponer. A concretar. A mojarse. Desde dentro de la propia administración. A proponer los pasos del proceso. Con orden: con método.

Dónde vamos a tomar decisiones contundentes.

Un consejo, último. Intentad, ni que sea como ejercicio de lectura, rellenar el cuestionario en papel aparte: os sorprenderá la autoevaluación rigurosa que haréis a vuestra organización pública.

Después, ni que sea como un ejercicio de formación, intenta rellenarlo con los equipos de servicios con los que trabajas. Y, desde aquí, decid: ¿implantáis ya el marketing de servicios? ¿Todo? ¿Por parciales?

Todo y en ciento ochenta días.

Debemos empezar tomando decisiones para una administración pública de servicios en primera división: entre las tres organizaciones de servicios mejores de la ciudad y el país. No estamos en la mejor administración, seguro. Hay todavía mucho por hacer para los servicios que queremos y quieren los ciudadanos. Sabemos cómo hacerlo. Paso a paso.

Para lograrlo, empecemos planteándonos cómo están y cómo deben estar funcionando los diferentes equipos de la organización: somos un gran equipo de equipos.

Una administración con los ciudadanos es, hoy, una pirámide invertida: lo más importante, en la cotidianidad de la organización, es su equipo de trabajadores en servicio, especialmente los que se relacionan directamente con los ciudadanos.

La reinención de la administración debe empezar por aquí: lograr, sin paliativos y procesos interminables, que la administración funcione como una organización de servicios al ciudadano desde cada equipo de trabajado-



res, desde toda la organización. Incluyendo secretario, interventor y equipos económicos, jurídicos, equipo de gobierno y equipo directivo de gestión.

Una organización pública de servicios reinventada es siempre un plural equipo de trabajo diferenciado, con una cultura organizativa de servicios compartida. Una organización siempre en red. Todos, en la organización, son iguales: del político al conductor del bus. Pero cada uno realiza tareas distintas, con responsabilidades claras y definidas. Es necesario, pues, que cada equipo de trabajo asuma, con responsabilidad, sus tareas. Y las cumpla con calidad, apasionadamente, fijando los resultados a obtener. Y las mejore continuamente. Es necesario, aquí, que cada equipo trabaje con autonomía y con interdependencia: una administración es un equipo de equipos. Y es necesario que haya mutua exigencia en los resultados.

Sólo en esta administración son posibles servicios públicos de calidad. Óptimos. Entusiastas.

### 6.1. El equipo político como líder en servicios públicos

El equipo político es el equipo de gobierno de la organización escogido por los ciudadanos desde las propuestas de su programa electoral. El equipo político está en la proa de la administración: marca lo que la organización es, hace y hará para incrementar y sostener la calidad de la vida cotidiana de los ciudadanos.

**A.** Equipo de gobierno, ¿qué hace y no debería hacer y qué no hace y debería hacer para ser líderes como organización de servicios?

Three horizontal blue bars for writing answers to question A.

**B.** ¿Cómo se comunica, nítidamente, el equipo de gobierno y el político designado para presidir nuestro departamento de servicios con todos los equipos?

Three horizontal blue bars for writing answers to question B.



# 6

## Manual práctico: cuestionario para montar en equipo espléndidos servicios públicos

Organizémonos como equipo de equipos.

- C.** ¿Qué relación hay, y cual debería existir, entre el equipo de gobierno, el político designado al departamento y el equipo directivo de gestión en servicios?

---

---

---

- D.** ¿Cómo conoce, y cómo debería conocer, el equipo de gobierno y el político, la opinión de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios?

---

---

---

- E.** ¿Qué cuatro cosas claves debería hoy hacer el equipo de gobierno y el político asignado para transformar la administración en organización de servicios?

---

---

---

- F.** Frecuentemente el equipo de gobierno y el político invaden el espacio del equipo directivo en gestión. Y viceversa. ¿Dónde termina lo político del equipo de gobierno y el político, y dónde empieza lo técnico del equipo directivo en gestión y cómo se interrelacionan ambos equipos?

---

---

---

### 6.2. El equipo directivo como gestor de servicios

El equipo directivo ejecuta: gestiona. A saber, obtiene los resultados fijados por el equipo de gobierno y el político, a través de los equipos de servicios y otras organizaciones.

# 6

Es el equipo del día a día: el que hace posible que la nave de servicios funcione con equipos de servicios informados, automotivados, autorresponsables, bien comunicados con los ciudadanos y con calidad competitiva en servicios. Desde cada departamento.

- A.** Para que el equipo directivo gestione el departamento de los servicios, ¿qué es necesario que potencie y qué debe abandonar?

Un equipo para el día a día.

---

---

---

- B.** ¿Cómo se organiza este equipo directivo en gestión para que sea un auténtico equipo?

---

---

---

- C.** ¿Cuáles son las tareas claves de este equipo para asegurar que todos los equipos serán equipos de servicios de calidad para la vida espléndida de los ciudadanos?

---

---

---

- D.** ¿Cómo todo el equipo humano público nota que el equipo directivo de gestión, gestiona –impulsa, acompaña, motiva, relaciona, anima, facilita soluciones, comunica...– el departamento en sintonía con la organización y los ciudadanos?

---

---

---



# 6

## 6.3. Los equipos de trabajadores en servicios, la pieza clave de los servicios

Cada tres o máximo diez –es un buen número– trabajadores públicos forman un equipo que construye y facilita uno o varios servicios. Son equipos motivados, que optan por los resultados, sin grasa burocrática y con ideas y método de trabajo en la producción de los servicios. Equipos en los que la monotonía de la simple administración es dinamitada por el entusiasmo de la producción de unos servicios públicos siempre de calidad y en comunicación relacional con los ciudadanos.

- A.** ¿Cuáles son los tres puntos negros de los equipos de servicios, los tres grises y los tres fuertes?

---

---

---

Equipos sin monotonía.

- B.** ¿Cómo superar la absurdidad de construir los equipos de servicios desde los niveles administrativos, para construirlos desde la capacidad para trabajar en un equipo y obtener los resultados fijados?

---

---

---

- C.** Cuando los equipos de servicios flaquean, ¿cuáles son las causas y cuáles las soluciones?

---

---

---

- D.** Tres indicadores, contundentes, que muestren que los equipos de trabajadores en servicios están directamente relacionados con los ciudadanos y son lo más importante en el día a día público.

---

# 6

Cuando se quiere trabajar con calidad en todos y cada uno de los servicios públicos, primero es necesario introducir cambios consensuados para transformar la administración en organización de servicios desde los ciudadanos y con los ciudadanos.

Sólo una administración organizada interactivamente, que pone en primera línea de interés a todos y a cada uno de los trabajadores y sus equipos, es capaz de mirar fuera, conectar con la ciudadanía y trabajar desde una visión actual para una ciudadanía de alta civilidad, con alta calidad de vida.





# capítulo 7

La visión de gestión relacional para los servicios públicos

## 7 La visión de gestión relacional para los servicios públicos

Las no relacionales son arqueológicas.

Los tiempos, hoy más que nunca, cambian. El estado/administración del bienestar pide reformas. Reinención. Transformación. Que no pasan –seguro– por su liquidación. Pasan por contemplar, con ojos de ciudadanos, la ciudad. Y el país. Y pasa por implicar a los ciudadanos –y sus organizaciones asociativas y empresariales– en la planificación y la producción de los servicios públicos: estamos en la administración relacional. Seguro. En la administración de la gestión de los servicios –y la ciudad toda– con los ciudadanos. Es la administración necesaria que trabaja siempre en red con otras organizaciones y con los ciudadanos. Jamás sola, narcisa.

Los ciudadanos quieren hoy y de sus administraciones, servicios. Servicios públicos como respuestas y propuestas a las crecientes necesidades a las que se enfrentan para mantener y acrecentar su calidad de vida.

La gestión relacional se ha transformado, pues, en unos de los instrumentos claves para la administración de servicios que está junto a las necesidades de la ciudadanía: la gestión relacional usa gafas de actualidad, mirada sin tópicos típicos, suma, corresponsabiliza, cogestiona, contempla la ciudad sin estereotipos, sin anclajes en el pasado... Gestión relacional es sinónimo de administración pública para el presente. Y el mañana.

En la ciudad de hoy, del pensamiento único, del paro, del consumo como placer total, de los brotes de violencia, de la cultura como diversión, de la educación como carrera para el éxito económico, de la contaminación creciente, de la gente mayor con ánimos y los jóvenes con desgana..., incorporar a los ciudadanos y a sus organizaciones a la gestión de lo público desde lo que ocurre y lo que desea la gente que ocurra es una pieza básica de la organización de servicios. Se debe mimar. Es la gran revolución siempre pendiente. No más.

### 7.1. La opinión de los ciudadanos y sus organizaciones

Sinceramente, si se pide a diez o cien ciudadanos, a diez o cien asociaciones, a diez o cien empresas y diez o cien expertos..., todos ellos de la ciudad, que digan qué creen que es y qué hace la administración en servicios públicos, ¿qué opinan? ¿Se está de acuerdo con su lo que hace y el cómo lo hace?

---

---

---

# 7

Qué nos piden los ciudadanos.

## 7.2. Aprendamos de otras administraciones

¿Qué es lo que hacen, hoy, otras administraciones del país y Europa, semejantes a la propia, para trabajar corresponsablemente con los ciudadanos y sus organizaciones y conseguir aquello que se proponen con el total entusiasmo de los ciudadanos?

---

---

---

## 7.3. La valoración de los ciudadanos en el nuevo siglo y sus perspectivas en lo público

Es la que se debe tener muy precisa: ¿qué esperan los ciudadanos de nuestros servicios? ¿Cómo realmente los valoran? En la administración de hoy se dice, con rotundidad, que los ciudadanos son siempre lo primero, que se está al servicio de los ciudadanos... A veces es difícil constatarlo cuando se usan servicios deficientes, burocráticos, sólo conceptualizados como buenos por el equipo que los facilita...

**A.** Anótese lo que piden los ciudadanos en lo público, sin ninguna barra de autodefensa justificativa.

---

---

---

**B.** Anótese cómo se contempla la vida de los ciudadanos desde lo que la administración hace o hará, y cómo se puede comprender más profunda y pluralmente.

---

---

---

**C.** Anótese, finalmente, qué es necesario modificar en la organización pública y sus servicios para que los ciudadanos que usan los servicios



# 7

## La visión de gestión relacional para los servicios públicos

con desgana o menosprecio los usen con una óptima relación de confianza.



### 7.4. Las otras administraciones están, también, cambiando y apostando por la red

Algunas –es obvio– con una pereza alarmante. Pero hay administraciones que innovan y que reinventan su estructura, su organización, su cultura organizativa. Optan, en definitiva, por organizarse para facilitar óptimos servicios a los ciudadanos. Y aparcan el procedimiento administrativo de trabajo interno, siempre tan obsesivo por el control y tan poco centrado en los ciudadanos. Y apuestan por trabajar con otras administraciones, primando el servicio público por encima de lo partidario.

Todas ellas optan por una nítida visión del sector administrativo amplia porque una administración, hoy, sólo puede trabajar en red, interaccionada. Es cosa pública: jamás, insisto, cosa partidaria.

Este entorno es, en estos momentos, especialmente importante ante las prisas de algunos grupos financieros y políticos por dismantelar el estado/administración del bienestar bajo la divisa: *hay que privatizarlo todo, que no podemos mantener estos servicios*. Vergonzoso. Puro fascismo tecnológico/económico. El pensamiento y el mercado únicos son, aquí, los impulsores de la liquidación. Otros optamos por un estado/administración de gestión relacional: estamos en la apasionante apuesta de pasar de un estado/administración del bienestar omnipresente y omnipotente, a una ciudad del bienestar gestionada desde las aportaciones de ideas, recursos y servicios de todas las administraciones, las asociaciones y las empresas éticas, lideradas por una administración. Optamos, en definitiva, por la gestión relacional de la ciudad. Hay administraciones que empiezan a trabajar así. Hay que conocerlas.

**A.** ¿Qué cambios se han producido en el entorno administrativo que se deben tener presentes?



# 7

---

---

**B.** ¿Qué cambios se van a dar para la gestión relacional en red, en los próximos cuatro años, a los que nuestra administración no puede ser indiferente?

---

---

---

**C.** ¿Qué relaciones tiene hoy nuestra administración con las otras administraciones, cuáles se quieren tener – y para qué– desde ahora y cómo se establecerán?

---

---

---

**D.** Con las otras administraciones, ¿se priorizan las relaciones por el color del partido que las gobierna o por la solidaridad interadministrativa con la que se debe siempre trabajar? ¿Cómo cambiar, si tal es el caso, de registro?

---

---

---

En red activa para la ciudad mejor.

## 7.5. Las asociaciones de los ciudadanos como organizaciones cooperantes

---

Las asociaciones, las fundaciones..., trabajan para la calidad de vida de los ciudadanos. Muchas, como sector, están en un interesantísimo proceso de reinención en el que quieren cooperar con la administración, relacionamente, para incrementar y sostener la vida óptima de la ciudadanía. No desean subvenciones: quieren conveniar/cogestionar servicios desde la



# 7

## La visión de gestión relacional para los servicios públicos

mutua autonomía, pero dentro de una visión compartida del presente y el futuro ciudadano. Quieren participar, directamente, en la gestión relacional de la ciudad.

- A.** ¿Qué asociaciones y fundaciones, en la ciudad, disponen hoy de una visión de trabajo interorganizativo entre ellas e interesa que se sumen a la planificación y a la producción de los servicios públicos?

---

---

---

Implicuemos a las asociaciones, ya.

- B.** ¿Cómo se puede incrementar esta visión de gestión relacional para la calidad de vida ciudadana en el sector asociativo?

---

---

---

- C.** ¿Cómo se establecerá el diálogo, la negociación, el pacto y el trabajo relacional entre la administración y asociaciones/fundaciones para los servicios compartidos?

---

---

---

- D.** ¿Qué servicios se propondrán para cogestionarlos con el sector asociativo ciudadano?

---

---

---

# 7

## 7.6. Las empresas éticas de la ciudad

Los ciudadanos pagan sus impuestos. Y no son cuatro euros. Los ciudadanos quieren en los servicios públicos calidad. Más: cada día distinguen menos entre servicios empresariales y administrativos/asociativos. Pagan. Y quieren servicios impecables.

**A.** ¿Cuál es la calidad media de los servicios empresariales de la ciudad y las ciudades del entorno?

---

---

---

**B.** ¿Qué valoran, en especial, los ciudadanos de los servicios empresariales?

---

---

---

**C.** ¿Qué puede la administración aprender de los servicios empresariales óptimos y cómo trabajarlo en los servicios públicos?

---

---

---

**D.** ¿Con qué empresas éticas la administración quiere trabajar relacionalmente para implicarlas en la planificación y la producción de servicios públicos y sumarlas, así, a la gestión relacional de la ciudad?

---

---

---



### 7.7. Otros puntos de vista a tener en cuenta

La administración que dispone de una visión óptima –de un enfoque actual y real desde el que trabajar cotidianamente– sabe que esta gestión relacional de la ciudad es compleja y que debe compartirla todo su equipo político, gerencial y de servicios. Lo importante, en la administración de hoy, no está dentro de la organización: está fuera. Está en los ciudadanos y otras organizaciones.

La administración debe, pues, disponer de una visión para la gestión relacional, plural, calidoscópica y compartida desde la que plantear todo su trabajo.

Contundente  
visión actual para  
el futuro.

- A.** ¿Qué ideas básicas, además de las analizadas, deben constituir el núcleo de fuerza y trabajo estratégicos de la administración para asegurar que sus servicios son para la calidad de hoy y del mañana, que ya es, también, presente?

---

---

---

- B.** ¿Qué libros, documentos, asesoramientos..., son indispensables para la administración a fin de que se configure como una organización de servicios con los ciudadanos?

---

---

---

- C.** ¿Qué cursos de formación se necesitan para el cambio de conceptos, habilidades y valores para una administración orientada a los ciudadanos?

---

---

---

# 7

**D.** ¿Cómo se asegura que la visión y la gestión relacional desde donde se trabajarán todos los servicios es una visión abierta, ciudadana y jamás burocrática o sólo partidaria?

---

---

---

**E.** ¿Cómo se implicará a todos los equipos para esta gestión relacional en red?

---

---

---

**F.** ¿Cómo se cambia de concepto para diferenciar lo que es privatización de los servicios y lo que es su ciudadanización o los servicios cogestionados con los ciudadanos y sus organizaciones asociativas y empresariales?

---

---

---

**G.** Finalmente, si se trabaja en red interorganizativa, ¿cómo concebir y trabajar también en red los servicios dentro de la propia administración?

---

---

---

En la actual estrategia de una administración organizada para potenciar la calidad de vida ciudadana, se pide a todo el equipo administrativo que disponga de una visión ciudadana actual y abierta, que viva la complejidad de las necesidades y del mundo, atenta a las administraciones que mejor funcionan, a las propuestas de servicios óptimos de las asociaciones, otras administraciones y las empresas para, desde esta mirada externa, definir la misión interna e incorporar estas organizaciones a la gestión compartida de la ciudad.





# capítulo 8

La misión/marca de valor en servicios, la pieza clave de la organización

## 8 La misión/marca de valor en servicios, la pieza clave de la organización

Qué vamos a lograr y hacer en concreto.

La misión/marca de valor es una frase corta, muy nítida, que entiende cualquier trabajador público y cualquier ciudadano, útil y asumida por todo el equipo, que muestra con rotundidad, qué es, qué hace y qué hará la administración para la calidad de vida de la ciudadanía.

Sin una misión/marca de valor definida y asumida por todo el equipo humano de la administración es absolutamente imposible que funcione como organización de servicios. Esto, creo, es una buena nueva para las administraciones: lo importante es, hoy, el valor cívico que define la administración, que la configura como organización clave en la vida ciudadana. Lo más importante, ya, no son las leyes o la economía: es aquello especialmente útil para la vida ciudadana que propone el equipo de gobierno a los ciudadanos y que todo el equipo público asume como pieza clave y fuente de trabajo: un valor, en definitiva. Un valor de marca. De rotunda humanidad. Transformador. Emocionante. Innovador. Que sitúa a toda la organización en línea para convertirlo en ciudad mejor desde los servicios.

La misión/valor de marca de una administración debe revisarse cada cuatro años. Cada ocho debe reinventarse. Cada doce debe plantearse de nuevo. En concreto la misión/valor de marca es un concepto sintético, con no más de tres palabras: *compartimos la ciudad, juntos por la ciudad que queremos, oportunidades para el futuro, con todos, sin pausas.*

La misión/valor de marca, como pieza clave de la administración de servicios, surge del programa de gobierno presentado en las elecciones, cruzado con la visión de futuro para la ciudad. Y, subrayadamente, de la comprensión de los estilos de vida de sus ciudadanos. La misión/valor de marca es, en definitiva, aquello que la administración presenta –en concreto y sugerentemente– a los ciudadanos: aquello a través de lo cual los ciudadanos confían en lo público y sus servicios porque creen que es especialmente útil para sus vidas y la ciudad. Un valor que, en cuatro años y desde los servicios, logrará una ciudad mejor, constatablemente.

La misión/valor de marca debe escribirse de tal manera –y no es un slogan– que sólo el leerla u oírla los ciudadanos digan: *¡esto es útil para mi vida, esta administración trabaja para mí, para nuestra ciudad, es lo que realmente necesitamos!*

### 8.1. Repensar la misión/valor de marca pública

La misión/valor de marca es la piedra angular de la organización. Replantearla, es la tarea primera de un equipo de gobierno nuevo que gana unas

# 8

elecciones. Debe decidir, sobre la misión/valor de marca en los pasados cuatro años, cómo la resitúa para que corresponda a su programa de gobierno y a la visión que la administración tiene para los ciudadanos y la ciudad, ahora.

Algunos equipos de gobierno no pueden repensar la misión/valor de marca: han de crearla porque hay administraciones –y muchas– que jamás han concretizado su misión. Otras confunden la misión/valor de marca con un programa de proyectos priorizados. O con un slogan mono.

- A.** La misión/valor de marca ¿es la que el equipo de gobierno desea y responde a sus intereses y a las necesidades actuales de los ciudadanos?

Somos un valor para la vida personal y común.

- B.** ¿Qué % del programa electoral y que % de visión actual para la ciudad y su ciudadanía tendrá la misión/valor de marca que se quiere proponer?

- C.** La misión/valor de marca, en concreto, ¿qué priorizará para estos cuatro años?

## 8.2. Fijar la misión/valor de marca, ésta es la tarea más importante del equipo de gobierno público

La administración, desde cuestiones como las presentadas, debe fijar la misión/valor de marca para los próximos años con un mínimo de palabras: cuatro. No más. Y claras, que las entiendan los ciudadanos: que comprendan, desde su enunciado, para qué sirve hoy la administración como cora-



## La misión/marca de valor en servicios, la pieza clave de la organización

zón de servicios públicos de la ciudad, como motor de ciudadanía actual, viva, abierta. La misión/valor de marca es, pues, ésta.

---

---

---

### 8.3. Cambiar la misión siempre provoca cambios organizativos

La misión/valor de marca cambia porque cambia o varía siempre el equipo de gobierno. Y porque, en especial, cambian las necesidades ciudadanas, porque lo que se propone ya se consiguió, porque es necesario plantear nuevos retos, nuevas esperanzas de calidad de vida...

El valor es la organización.

- A.** ¿Qué cuatro cambios organizativos comporta, de inmediato, la misión/valor de marca repensada para los próximos ciento ochenta días?

---

---

---

- B.** ¿Cómo se trabajará la comprensión y la interiorización de la misión/valor de marca para que sea el fundamento de toda organización y, como tal, sea asumida por todo el equipo humano?

---

---

---

- C.** ¿Cómo se dará a conocer la misión/valor de marca a los ciudadanos para que les entusiasme y la comprendan como suya?

---

---

---

## La misión/marca de valor en servicios, la pieza clave de la organización

La administración se organiza para el servicio público atajando toda desorganización, todas las impotencias.

Tiene una visión de los que hoy quiere la ciudadanía, implica las organizaciones ciudadanas en la cogestión de la ciudad y le presenta su misión/valor de marca como respuesta primera, nítida, para abordar necesidades ciudadanas concretas y transformarlas en oportunidad de vida llena, personal y común.

La administración es, pues, una organización actualísima, que quiere planificar desde la misión/valor de marca qué propone a la ciudad y está convencida que logrará con creces aquello que propone a los ciudadanos y lo cumplirá con resultados de alta calidad.





# capítulo 9

La planificación pública de los servicios

## 9 La planificación pública de los servicios

Planificar significa decidir qué servicios se facilitarán desde los equipos de servicios. Y cuáles no se facilitarán. Significa decidir que los que se facilitarán serán, siempre, de calidad. Y ninguno con tara o rebajas.

La administración debe planificar a la media: para dos años. A la corta: para un año. Y a la larga: para cuatro o más años. La óptima planificación equilibra estos términos, mezclándolos. Porque los tiempos y las necesidades de los ciudadanos y su entorno cambian hoy muy rápidamente. Y esperan respuestas de servicios. Para ahora.

Planificar comporta priorizar.

Para demasiadas administraciones –todavía– planificar es un verbo difícil. Se planifica en grandes infraestructuras. En impuestos. Pero no existe una cultura organizativa de planificación. Esta cultura surge de la misión/valor de marca.

Definida y fijada la misión/valor de marca, es el momento de la planificación: es el momento de transformarla en respuestas de vida cotidiana cualificadas y concretas entre los ciudadanos.

Problema. Demasiadas administraciones plantean su misión/valor de marca de una manera inconcreta, como un deseo de buena voluntad en servicios para todo y para todos. Son, éstas, administraciones totalitarias en servicios. El resultado es conocido: quien mucho abarca, poco soluciona, nada propone. Nada ofrece. Nada hace. Nada innova. O sí: repite servicios, burocráticamente.

Planificar supone optar por aprender a priorizar: no todas las necesidades ciudadanas son iguales. ¿Cuáles, pues, son las que se abordarán, seguro? Las que faciliten transformar la misión/valor de marca en vida de ciudad. Claramente. Ojalá se pueda llegar a la mayoría de necesidades. Todas, imposible. Planificar comporta desterrar el tópico: estamos con todos los ciudadanos, en todas las necesidades de la ciudad. Las administraciones no son, felizmente, Superman.

### 9.1. Planificar desde una organización relacional comporta abrirse a otras organizaciones de la ciudad

Si la administración no quiere actuar como única, como señora de la ciudad, debe convocar a las organizaciones administrativas otras, las asociaciones despiertas, las empresas éticas y –claro– a algunos ciudadanos plurales para consensuar, para implicar a la ciudad activa en los servicios públicos. Esta convocatoria se hace desde la visión y la misión/valor de marca. Lo apunté. Lo hemos trabajado. Ahora iremos concretando.

# 9

**A.** ¿Cómo se dará a conocer a las organizaciones ciudadanas la visión y la misión/valor de marca que convoca a quienes estén interesados a sumarse con ideas, recursos y comunicación, al proceso de planificación, programación, producción... de los servicios públicos?

Three horizontal blue bars for writing the answer to question A.

**B.** ¿Cómo se llevarán a término reuniones para que cada organización conozca, claramente, qué comporta este marco relacional de trabajo?

Sumemos, sumemos y sumemos.

Three horizontal blue bars for writing the answer to question B.

**C.** ¿Cómo, en especial, se conectará con algunas organizaciones que son altamente valoradas por la ciudadanía por sus servicios?

Three horizontal blue bars for writing the answer to question C.

**D.** ¿Cómo se escogerán algunos ciudadanos de talante *líder*, abierto y emprendedor, para implicarlos en la programación?

Three horizontal blue bars for writing the answer to question D.

**E.** ¿Cómo se materializa, concretamente, un contrato programa de trabajo en red con éstas organizaciones asociativas y empresariales? Aquí, innovación.

One horizontal blue bar for writing the answer to question E.



# 9

## La planificación pública de los servicios

---

---

En el apartado programación trabajo más este apartado. Ya que aportan, también, recursos.

### 9.2. Planificar comporta, en primera opción, anotar las oportunidades y las dificultades donde se estará presente desde la misión/valor de marca

---

La visión facilita conocer el entorno ciudadano. Ahora es el momento de comprenderlo: de sentirlo. Con intensidad. En su complejidad. Y desde la luz de la misión/valor de marca.

Analicemos el fuera y el dentro con precisión.

- A.** ¿Qué oportunidades existen en la ciudad dónde la administración estará activamente presente para materializar la misión/valor de marca, transformándola en vida ciudadana? Lista completa.

---

---

---

- B.** ¿Qué dificultades existen en el entorno ciudadano en las que es difícil materializar la misión/valor de marca, a pesar de que se quiera estar presente con servicios? Lista completa.

---

---

---

- C.** ¿Qué comporta la misión/valor de marca actual para los servicios continuados de mantenimiento vital de la ciudad?

---

---

---

# 9

## 9.3. Los puntos fuertes y débiles como organización en servicios

La administración es una organización. Se debe saber cuál es su salud para los servicios que se desean impulsar. La de ella y la de las organizaciones que se suman para los servicios públicos.

- A.** Todo el equipo mira siempre fuera de la administración: una organización de servicios comporta estar, continuadamente, en relación con los ciudadanos. Ahora, sin embargo, es el momento de regresar al interior de la organización, de la economía, de los equipos de trabajadores..., para preguntarse, crudamente: ¿Para afrontar todas y cada una de las oportunidades y dificultades detectadas, cuáles son los puntos fuertes organizativos de la administración?

---

---

---

- B.** ¿Y cuáles son los puntos débiles organizativos, francamente débiles para afrontar con éxito lo que se propone?

---

---

---

- C.** ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de las otras administraciones, las asociaciones/fundaciones y las empresas en red?

---

---

---

## 9.4. Priorizar comporta decir sí a aquello que la administración abordará y aprender a decir no a lo que no se puede o no se quiere abordar

Momento clave: deben contraponerse los puntos fuertes y débiles organizativos con las oportunidades y las dificultades anotadas. De la contraposición aparecerá una evidencia: la administración, con las organizaciones ciu-

Se impone priorizar.



ciudadanas interesadas, no puede afrontar todas las oportunidades y dificultades –las necesidades ciudadanas– porque no tiene capacidad organizativa de respuesta. La conclusión es lógica y no frecuente en demasiadas administraciones: se impone priorizar. Se debe optar por las oportunidades y dificultades a las que se facilitará respuesta de servicio. El parámetro base para la decisión es la misión/valor de marca. Ésta es una acción fundamental del equipo de gobierno con los directivos de las otras organizaciones ciudadanas. Una decisión consensuada. Pactada. La administración es lo que hace, son las necesidades que satisface. Lo público es lo que se ofrece conjuntamente. Anótese necesidades/priorizadas. Todas.

Organizada desde equipos que miran fuera, con una visión de ciudadanía y mundo actuales, la administración traza su misión/valor de marca como apuesta cívica para la vida ciudadana activa.

La administración sabe que no puede llegar a todas las necesidades de la compleja ciudad con sus plurales ciudadanos. Por esto opta por priorizar las que le parecen más urgentes, las que potencian la cohesión de la ciudad, las que facilitan una ciudad de calidad de vida en sectores en los que la calidad decrece o es inestable, las que potencian ciudadanía creativa, de sentido, las que son indispensables para la ciudad limpia, vinculable, cómoda, compartida... Y esto, hoy, lo hace en complicidad con otras organizaciones. No sola: ella es la organización líder.

La administración sabe, además, que las necesidades son ciudadanos con nombres y calles. Con características comunes y personalizadas.

Es a estos ciudadanos a quienes la administración ofrecerá sus servicios como respuesta a sus inquietudes, urgencias, búsquedas y anhelos personales y comunes.

La administración sabe que desde lo público de los servicios la ciudad crece, se abre, prospera. Y sabe que su misión/valor de marca es simiente de ciudad viva. Sabe quién es y qué hace.

Le falta, ahora, dotarse de recursos –programarlos– para conseguir que lo que se propone sean hechos de ciudad y no palabras de discurso.

# capítulo 10

La programación permite alcanzar aquello que quiere hacer para la ciudad espléndida

# 10

Dónde situamos los recursos.

## La programación permite alcanzar aquello que quiere hacer para la ciudad espléndida

En servicios públicos, las buenas voluntades y las ilusiones... –mejor, las opciones–, se deben programar: se deben transformar en recursos que los equipos de producción de servicios usarán para buscar, a cada necesidad, una respuesta.

Programar comporta dotar de los recursos oportunos a todas y a cada una de las necesidades priorizadas en el momento de la planificación para que, desde la luz de la visión y la misión/valor de marca, se conviertan en vida cotidiana de ciudad.

La programación comporta resituar, desde las necesidades priorizadas, todos los actuales recursos de la administración y las organizaciones implicadas en la planificación con productividad, valorándolos. Y comporta, también, buscar más recursos en el exterior. Por difíciles que sean. Las estrategias, aquí, son claves.

Programar implica, además, concienciar a todo el equipo: con los mismos recursos se pueden lograr un 25% más de servicios. Si se trabaja con pasión, desde los ciudadanos.

La programación hace un mapa exacto de los recursos disponibles. Ahora. O en un tiempo fijo. Seguro.

### 10.1. Los recursos personales, siempre y en primer lugar

La Ley de la Función Pública actual es una losa de acero que, casi, impide trabajar cualquier política y gestión de recursos personales en la administración. Las administraciones están pensadas –todavía hoy– desde la ley y para aplicar la ley. No desde un equipo de trabajadores que satisface y supera necesidades de ciudadanos.

La administración de servicios pone, a pesar de las dificultades estructurales/legislativas –¡para cuando una nueva y ágil Ley de Función Pública!–, en el centro de las decisiones para los recursos a sus equipos de trabajadores en servicios: son lo más importante en la organización pública con los ciudadanos. Las personas, en servicios, siempre están en primer lugar. Para que los ciudadanos sean lo primero, los equipos de trabajadores son lo primero.

- A.** En el equipo directivo/gerencial, ¿qué cuatro cosas indispensables deben potenciarse para que se transforme en un auténtico equipo de gestión relacional –implicando a otras organizaciones, a los trabajadores todos– para unos servicios fantásticos?

La programación permite alcanzar aquello que quiere hacer para la ciudad espléndida

# 10

Three horizontal blue bars for writing.

- B.** Anótense cuatro cualidades a potenciar y cuatro defectos a suprimir en los equipos de servicios para que sean excelentes equipos, abiertos a trabajar con otras organizaciones y con la ciudadanía.

La administración es su gente en equipos.

Three horizontal blue bars for writing.

- C.** ¿Qué cuatro cuestiones se potenciarán, mañana, para que los equipos de servicios sean altamente competentes en su trabajo de producción y prestación de servicios?

Three horizontal blue bars for writing.

- D.** Óptese por cuatro equipos de trabajadores en servicios y señálese qué les sobra, qué les falta y qué se debe, en concreto, potenciar.

Three horizontal blue bars for writing.

- E.** Anótense el nombre y el teléfono de veinticinco ciudadanos, quince asociaciones y diez empresas de la ciudad para preguntarles, directamente, que opinan de la calidad de los servicios que facilitan los equipos. Y trabajase, desde esta pequeña tabla de resultados opinática, con los equipos de servicios, proponiendo mejoras.

Two horizontal blue bars for writing.



# 10

La programación permite alcanzar aquello que quiere hacer para la ciudad espléndida

- F.** Si aparcamos el tema remunerativo, ¿cómo se avanzará en la configuración de equipos de trabajadores en servicios centrados en los resultados a obtener, las tareas a realizar y la empatía personal en el equipo?

---

---

---

- G.** Fijense cuatro acciones que supongan, realmente, avanzar en la motivación personalizada de los equipos de servicios en los próximos ciento ochenta días.

---

---

---

- H.** Tal como están hoy los equipos de trabajadores en servicios, ¿qué formación técnica/profesional necesitan para poder desarrollar sus tareas?

---

---

---

- I.** ¿Qué método de gestión, en resumen, se utilizará para poder trabajar con equipos de trabajadores relacionales/interorganizativos, autorresponsables y con opción apasionada por los resultados en cada uno de los servicios?

---

---

---

La programación permite alcanzar aquello que quiere hacer para la ciudad espléndida



## 10.2. Los recursos de coproducción o la cogestión de los servicios públicos con otras organizaciones y con los propios ciudadanos

La administración de servicios es, siempre, una organización relacional: se entiende a sí misma y se organiza desde la relación, directa y continuada, con otros. Hoy sólo puede ser y funcionar como una organización líder en red. Como tal ha planificado. A saber, con otras organizaciones y los ciudadanos. La administración de servicios es una organización abierta, interdependiente, de cooperación: de coproducción, de cogestión de servicios.

**A.** ¿Qué aportan en concreto las otras administraciones?

---

---

---

Cogestión es la manera como trabajemos.

**B.** ¿Y las asociaciones despiertas?

---

---

---

**C.** ¿Y las empresas éticas?

---

---

---

**D.** ¿Qué aportan los ciudadanos, plurales?

---

---

---



# 10

La programación permite alcanzar aquello que quiere hacer para la ciudad espléndida

## 10.3. Los recursos económicos se sitúan siempre después de las necesidades ciudadanas, de las ideas para abordarlas y de los equipos de servicios

Las necesidades priorizadas, la misión/valor de marca desde donde abordarlas y los equipos de servicios son quienes deciden la gestión de la economía en la administración. Tristemente, bastantes administraciones siguen, en economía, lo peor: aumentan o disminuyen todo su presupuesto, linealmente, un 5%, un 10%, un 30%... Es la economía de la catástrofe y la desmotivación, la economía centrada en la propia economía.

No es la economía para que unos equipos interorganizativos, desde una misión/valor de marca clara, faciliten respuestas de servicios a unas necesidades priorizadas.

- A.** Si los recursos económicos no están realmente situados en las necesidades priorizadas, ¿qué se debe hacer?

---

---

---

Economía en los equipos.

- B.** Si los recursos económicos están asignados, según la costumbre burocrática, por partidas presupuestarias abstractísimas, ¿por qué no se cambia?

---

---

---

- C.** Si las decisiones económicas están todas centralizadas en un equipo, ¿cómo descentralizarlas para que los equipos de servicios puedan incrementar la productividad poniendo los recursos donde mejor convenga?

---

---

---

La programación permite alcanzar aquello que quiere hacer para la ciudad espléndida

# 10

**D.** Si la administración no tiene asignado todo su presupuesto por servicios –personal, producción de comunicación...– ¿cómo se avanza hacia ello?

Three horizontal blue bars for writing the answer to question D.

**E.** Si el conjunto de los equipos de trabajadores en servicios no conocen el estado actual y próximo de la economía pública, ¿cómo se les implicará en la lectura económica de todos los servicios y la propia organización?

Three horizontal blue bars for writing the answer to question E.

**F.** ¿Dónde se sitúan los recursos económicos que aportan las otras administraciones, las asociaciones y las empresas?

Three horizontal blue bars for writing the answer to question F.

**G.** ¿De dónde se pueden, desde las necesidades priorizadas, obtener más recursos económicos?

Three horizontal blue bars for writing the answer to question G.

**H.** ¿Cómo se evaluará, con cada equipo de servicio, la productividad en el uso de la economía?

Three horizontal blue bars for writing the answer to question H.



# 10

La programación permite alcanzar aquello que quiere hacer para la ciudad espléndida

## 10.4. Los recursos legislativos como marco de referencia para los servicios

El problema, desde la actual legislación, es desesperadamente sencillo: los ciudadanos quieren servicios de calidad, personalizados y rápidos. Las leyes son aquí, siempre demasiado antiguas porque todavía estamos en la administración del control y no en la de gestión en servicios. Algunos añoran los viejos tiempos del esplendor burocrático, otros creen que gestionar significa saltarse la ley, hacer trampas, ir a la brava. Nada más absurdo.

La ley, en las organizaciones, es el marco de referencia. Ni más ni menos. Marca el entorno donde se producirá el servicio. La ley, en definitiva, es un recurso más para la programación de los servicios públicos.

Un equipo en red.

- A.** ¿Cómo se implicará a los equipos jurídicos en la perspectiva de la administración relacional en red y en la cotidianidad de los servicios, para que formen parte de los equipos de soporte que facilitan la producción y la prestación de servicios?

---

---

---

- B.** ¿Cómo se avanzará desde una administración de control legislativo a una organización de servicios en el marco de la actual legislación, interpretada siempre de un modo abierto y desde las necesidades de los ciudadanos?

---

---

---

## 10.5. Los recursos infraestructurales para la calidad de los servicios

Muchos servicios se prestan/ofrecen en un marco físico: un equipamiento. El equipamiento no es el servicio. Es sólo el contenedor, la casa del servicio o de los servicios. Todos necesitan infraestructuras técnicas varias.

La programación permite alcanzar aquello que quiere hacer para la ciudad espléndida

# 10

**A.** ¿Qué se debe adecuar en la infraestructura material física para que cada equipamiento se adopte a los servicios que se ofrecerán, para que se adecue a los ciudadanos que usarán, en él, el servicio?

---

---

---

**B.** ¿Cómo avanzar hacia una infraestructura técnica que facilite la prestación con calidad del servicio: informatización de las tramitaciones administrativas, información de calidad al ciudadano, infraestructuras adecuadas e innovadoras, tal vez automatizadas...?

---

---

---

**C.** ¿Cómo se cuidará el diseño del espacio del servicio –pintura, mobiliario, iluminación, rotulación...–, como primer contacto entre servicio público y ciudadanos?

---

---

---

**D.** ¿Qué infraestructuras aportan las otras organizaciones, para qué servirán y, si se deben adecuar, cómo se hará?

---

---

---



# 10

Todo próximo.

La programación permite alcanzar aquello que quiere hacer para la ciudad espléndida

## 10.6. Los recursos descentralizados

---

Los servicios, en las administraciones medianas y grandes, están descentralizados. Algunas veces están, sólo, desconcentrados: los equipos no pueden decidir sobre la producción del servicio.

- A.** Cuatro estrategias clave para avanzar hacia una total y radical descentralización de los servicios.

---

---

---

- B.** Cuatro estrategias para asegurar que todos los servicios descentralizados trabajarán en red: autonomía de equipos desde una fuerte cultura organizativa común en la producción de los servicios.

---

---

---

## 10.7. El recurso tiempo

---

El tiempo es un recurso fundamental en la cultura de la velocidad donde viven los ciudadanos: lo que necesitan, desean..., lo quieren rápidamente. En muchas administraciones el tiempo es todavía del siglo diecinueve, absolutista.

El tiempo, también, es un recurso: es un recurso clave para ofrecer cada servicio en el tiempo oportuno de la necesidad.

- A.** ¿Qué servicios son continuados y cuáles los marca el ritmo anual?

---

---

---

La programación permite alcanzar aquello que quiere hacer para la ciudad espléndida

10

**B.** ¿Cuándo se analizarán los servicios para despojarlos del polvo burocrático que su repetición temporal les imprime?

Three horizontal blue bars representing a redacted response.

La administración está ahora organizada para facilitar servicios y dispone de una visión abierta y dinámica.

Trabaja desde una misión/valor de marca que impulsa a todos a los resultados. Ha priorizado un conjunto de necesidades en las que estará presente y ha programado los recursos para que esto sea posible. Y lo ha hecho con otras organizaciones.

Ahora necesita fijar el catálogo de servicios para que se convierta en el corazón vivo de la organización que bate desde la misión/valor de marca e inunda con servicios la ciudad.





# capítulo 11

El catálogo de servicios públicos es la administración en acción

# 11

## El catálogo de servicios públicos es la administración en acción

Somos nuestro catálogo.

La administración no es lo que afirma que hará: es lo que hace. Es, como administración, sus servicios. La administración es, en definitiva, su catálogo de servicios.

El catálogo de servicios es la misión/valor de marca presente en las necesidades priorizadas y con respuestas: cada necesidad se aborda con una respuesta de servicio público, desde la luz de la misión/valor de marca.

Existen muchas administraciones que cuando se les pregunta, *¿qué hacéis?*, responden que hacen cosas. Si insistes, replican que hacen muchas cosas. Éste no es el tema. Porque la administración no hace cosas: facilita servicios. Y no facilita pocos o muchos: un número fijado por las necesidades ciudadanas priorizadas. Estos servicios, además, los facilita –algunos o muchos– con otras organizaciones: es el catálogo desde la red.

El catálogo de servicios públicos es la pieza clave de trabajo de la administración porque es la suma y la muestra del trabajo de todo su equipo de trabajadores en servicios. Una suma con un común denominador: la misión/visión de marca. Y unos resultados: la calidad de vida de los ciudadanos, íntima y común.

Cuando un ciudadano, otra administración, una empresa, una asociación pide qué hacemos, la respuesta es fácil: sólo debe facilitarse el catálogo de servicios. Que debe ser claro y sugerente. A partir de los servicios del catálogo entenderán qué hacemos y para qué servimos. Y, entusiastas, nos darán su confianza.

### 11.1. Servicios para los ciudadanos: necesidad=respuesta

Es el momento, ahora, de decidir qué tipo de primera respuesta se dará a cada necesidad priorizada. Se debe, pues, tomar cada necesidad priorizada en la planificación y trabajarla. De este trabajo de equipo aparecerá una primera respuesta: aquello que se propondrá a los ciudadanos para transformar cada una de las necesidades en posibilidades de mejor estilo de vida.

- A.** Indíquese, junto a cada necesidad priorizada y descrita con un máximo de diez palabras, la respuesta de servicio que se ofrecerá para satisfacerla. Una respuesta, también, con un máximo de diez palabras. Hágase todo ello con palabras comprensibles para los ciudadanos que viven las necesidades, a quienes se ofrecerá la respuesta de servicio. Seguro que para ello se necesita más espacio que el aquí indicado.



Three horizontal light blue rectangular boxes for writing.

- B.** Ahora póngase en cada uno de los rectángulos, las necesidades y las respuestas, super esquemáticamente: es el catálogo de servicios. Estas necesidades deben presentarse agrupadas bajo la misión/valor de marca. Y deben agruparse bajo gamas de servicios: conjuntos de necesidades temáticas parecidas, dirigidas a conjuntos de ciudadanos... Debe buscarse un nombre sugerente para cada gama, nada interno.

**Misión/valor de marca en servicios públicos:** nombrarlo

**Gama de servicios:** escribirla

Necesidad 1	Necesidad 2	Necesidad 3	Necesidad 20	Necesidad 50
Respuesta 1	Respuesta 2	Respuesta 3	Respuesta 20	Respuesta 50

## 11.2. El catálogo como vínculo de comunicación con los ciudadanos

¿Qué debe usar la administración pública para su comunicación? Siempre dos cosas: la misión/valor de marca o lo que propone para la calidad de vida de los ciudadanos. Y para qué ciudadanos la propone y cómo: el catálogo de servicios indica nítidamente qué necesidades se priorizan y cómo se les facilita respuesta. El catálogo, pues, explicado, detallado, invitativo, lleno de hechos concretos, de propuestas de servicios para muchos públicos de ciudadanos, es el instrumento básico para la comunicación con los ciudadanos. Debería, pues, ser trabajado en profundidad, diseñado profesionalmente... Pide tiempo, dedicación. *Un catálogo, siempre, espléndido, comunicativo. Impreso y en internet.*

- A.** Para comunicar la organización pública a través del catálogo de servicios y con una comunicación de calidad, entusiasta, que provoque confianza en los ciudadanos, ¿cómo será el catálogo de servicios que editaremos, mandaremos a todas las casas y estará al día, vivísimo, en internet?

Un catálogo con todos los servicios.

Three horizontal light blue rectangular boxes for writing.



# 11

## El catálogo de servicios públicos es la administración en acción

- B.** Anótese cuatro mejoras inmediatas en la comunicación con los ciudadanos y otras organizaciones de la ciudad que se puedan lograr con el catálogo de servicios.

---

---

---

- C.** ¿Cómo se asegura que todo el equipo público entenderá, comprenderá y asumirá como algo personal y común el catálogo de servicios y lo transformará en la base de trabajo desde la que cada equipo trabajará para transformar una o varias propuestas del catálogo en un servicio usable por los ciudadanos?

---

---

---

- D.** Si el trabajo interorganizativo es mucho –muchos servicios se coproducen con otras organizaciones– se debe inventar una firma común, que exprese la complicidad de las organizaciones asociativas, administrativas y empresariales convocadas por el liderazgo de la administración. ¿Cómo será esta firma o comarca que estará en todo lo que se comunica?

---

---

---

- E.** ¿Se indicará, además, en cada servicio la organización u organizaciones que lo gestionan? ¿Por qué?

---

---

---

- F.** Anótese bajo cada servicio el conjunto de recursos que, desde la programación, se le adjudican: no hay servicio sin recursos claros.

Three horizontal blue bars representing a list of resources for a service.

- G.** Búsquese seis catálogo de servicios públicos, asociativos o empresariales memorables, comunicativos, para aprender.

Three horizontal blue bars representing a list of six memorable, communicative public service catalogs.

Organizada con una visión nítida, con una misión/valor de marca común, planificada para transformarla en vida de ciudadanía, programada con los recursos para lograr lo que se propone, la administración pública dispone de un catálogo de servicios que muestra qué es y para qué sirve: qué hace. El catálogo es aquello concreto que ofrece a los ciudadanos y muestra a cada equipo de trabajadores aquello que se espera de su trabajo: para qué deberá trabajar, con calidad y con resultados tangibles.

El catálogo es la carta de presentación de la administración relacional, es la administración de servicios desde los ciudadanos. Y con los ciudadanos. Es, también, su carta de navegación concreta porque indica a todo su equipo donde estará presente con fuerza, con soluciones, con hechos.

Ahora sólo falta que cada uno de los equipos de trabajadores públicos se les asignen un conjunto de necesidades/respuestas del catálogo para que las transformen en servicio usable por los ciudadanos.

Es, pues, el momento de fabricar cada servicio.



# capítulo 12

La producción servicio a servicio

# 12

## La producción servicio a servicio

La producción es la tarea de los equipos.

La organización, la planificación, la programación y el catálogo de servicios conforman el trabajo propio del equipo de gobierno/político en cooperación con el equipo de dirección gerencial, las organizaciones en red y la colaboración de los equipos de servicios. En las pequeñas y grandes administraciones.

Estamos en los tiempos, felizmente, en que uno o pocos no lo pueden hacer todo: la descentralización del trabajo es clave en las organizaciones de servicios, donde el trabajo de los equipos de servicios en la línea con los ciudadanos es tan importante como el desarrollado por el equipo de gobierno y el equipo directivo en gestión.

La tarea de cada equipo de servicios entra, en la producción, en su fase de responsabilidades: es, éste, su tiempo. Cada equipo de servicios asume uno o varios servicios del catálogo y transforma las necesidades/respuestas en servicios usables. Los equipos de trabajadores en servicios son quienes construyen, fabrican, montan, asumen..., los servicios, un servicio: son quienes producen los servicios que se facilitan a los ciudadanos.

Cada trabajador público, por lo tanto, es un profesional en producción de servicios. Aquí radica uno de los grandes déficits de las administraciones: no facilitan este aprendizaje a sus trabajadores.

En la administración relacional, además, estos son equipos interorganizativos: forman parte de ellos profesionales de otras administraciones, de las asociaciones y de las empresas que cogestionan, con la administración, cada uno de los servicios. Y algunos ciudadanos. Forman, cómplices, un único equipo. Que sabe qué necesidad aborda. Que respuesta debe dar. Y con qué recursos. Todos, en el equipo mestizo, deben encontrarse como en casa: cómodos, activos.

### 12.1. Un servicio es una idea útil

La administración es su misión/valor de marca, una gran apuesta imprescindible para los ciudadanos. Cada servicio es una pequeña/gran idea útil para una necesidad ciudadana, priorizada en el catálogo de servicios: es la idea útil de misión/valor de marca fragmentada y adecuada a cada necesidad, como respuesta. Jamás un servicio es un recurso opaco, anónimo y burocrático.

- A.** El equipo de servicio toma, ahora, la respuesta que ya se ha prediseñado para una necesidad del catálogo y la trabaja con intensidad, con precisión, con más utilidad, con más respuesta concreta y nítida para la necesidad de los ciudadanos priorizada. Se debe fijar esta idea útil,

# 12

una vez discutida la primera respuesta, con un máximo de quince palabras, sin ningún infinitivo y de tal manera que si cualquiera de los ciudadanos que están en la necesidad trabajada conoce la idea útil escrita diga, de inmediato: *uso este servicio porque es lo que busco. Este servicio mejora mi vida.*

Servicio es idea útil, repito.

---

---

---

- B.** Fijada la idea útil del servicio, es el momento de contrastarla con otras ideas útiles de servicios de otras organizaciones iguales, administrativas, asociativas y empresariales del entorno, parecidas a la idea fijada. Es el momento de comparar la idea útil con las otras ideas útiles de la competencia para asegurarse que la idea útil de servicio es mejor y diferente que las otras: ¿por qué lo es?

---

---

---

- C.** A menudo, como resultado del trabajo comparativo, la idea útil del servicio se enriquece en utilidad, cambia de forma en su propuesta escrita... El resultado es el posicionamiento competitivo o la idea útil de servicio optimizada en utilidad para una necesidad ciudadana.

---

---

---

## 12.2. El público objetivo de un servicio siempre lo conforman ciudadanos conocidos

Donde se trazó en el catálogo una primera respuesta pública a una necesidad, existe una idea útil. Ahora se debe trabajar para que donde existe la necesidad detectada y priorizada, también en el catálogo, exista un público objetivo: un conjunto de ciudadanos con una necesidad personalizada.



# 12

## La producción servicio a servicio

Servicio es público objetivo de ciudadanos.

- A.** El equipo da a la necesidad un nombre propio, descriptivo: será el del público potencial del servicio. Un nombre que indique, con claridad, un conjunto de ciudadanos con la necesidad no estereotipada, relevante.

---

---

---

- B.** El equipo de servicios debe, a continuación, conocer con gran precisión este público potencial de necesitados. Para ello, lo primero que hace es trazar su perfil a partir de un carnet de identidad: los analiza como si fueran un único ciudadano.

- ◆ Cantidad.

---

---

---

- ◆ Edad media.

---

---

---

- ◆ Situación socioeducativa media.

---

---

---

- ◆ Situación socioeconómica media.

---

---

---

C. Trazado su carnet de identidad, el equipo analiza el público potencial desde su carnet de estilo de vida: desde cómo entienden, se sitúan, aceptan, rechazan la necesidad, cuáles son sus expectativas para superarla, dónde se informan para lo que más les interesa y cómo se sitúan ante la respuesta de la idea útil que el servicio les presentará. Este análisis doble facilitará al equipo un conocimiento más a fondo del público potencial.

◆ Valores.

---

---

---

◆ Actitudes.

---

---

---

◆ Costumbres.

---

---

---

◆ Usos de servicios parecidos.

---

---

---

◆ Expectativas sobre la necesidad.

---

---

---



# 12

## La producción servicio a servicio

- ◆ Canales de información a través de los que los ciudadanos del público potencial toman decisiones de uso de servicios parecidos.

---

---

---

- ◆ Valoración de los servicios de la administración.

---

---

---

**D.** En el transcurso del análisis del público potencial a través de los dos carnets, el equipo del servicio descubrirá que no todos los ciudadanos del público objetivo sienten y viven la necesidad de la misma manera: en el conjunto existen subconjuntos. Es el momento de dar, a cada subconjunto, un nombre que muestre como cada conjunto vive la necesidad diferentemente, con precisión. Es el público segmentado.

### Nombre público potencial

Subconjunto	Subconjunto	Subconjunto	Subconjunto	Subconjunto
1	2	3	4	... 10

**E.** Si se trabaja bien, ahora el equipo de servicio debe configurar el carnet de identidad y el de estilo de vida para cada subconjunto, para no sólo conocer la necesidad de cada subconjunto: para comprenderlo, que es algo mejor, más próximo, más personalizado.

- ◆ Subconjunto 1.

---

---

---

◆ Subconjunto 2.

[Redacted text block]

◆ Subconjunto 3.

[Redacted text block]

◆ Subconjunto 4.

[Redacted text block]

◆ Subconjunto 10.

[Redacted text block]

**F.** Hasta este momento, en el proceso de producción del servicio, el equipo ha mirado fuera: los ciudadanos de la necesidad priorizada en el catálogo para buscar la mejor respuesta de idea útil posible y comprender su necesidad en su complejidad y profundidad. Ahora el equipo debe regresar al interior de la administración y debe mirar en la programación qué recursos dispone para producir el servicio.

- ◆ Recursos personales: trabajadores del equipo, de otros equipos, de otras organizaciones, posibles contrataciones para el servicio...

[Redacted text block]



# 12

## La producción servicio a servicio

### ◆ Recursos económicos.

### ◆ Recursos infraestructurales.

### ◆ Otros recursos.

**G.** El equipo dispone de todo esto: ésta es su fuerza en recursos organizativos. Su capacidad para producir y facilitar el servicio al público segmentado de los ciudadanos. Desde estos recursos el equipo debe priorizar los segmentos más homogéneos y con los que pueda establecer una comunicación relacional con facilidad, entendiendo por facilidad el que sabe cómo comunicarse con ellos. Es el momento de priorizar porque, casi siempre, el público segmentado supera la capacidad de recursos públicos para abordar la necesidad. Y algo tiene claro el proceso de producción del servicio: un poco de servicio para todo el público segmentado es igual a un mal servicio, a nada de servicio. Debe indicarse, por lo tanto, que segmentos se escogen y por qué: cuanto más homogéneos, mejor.

**H.** La última decisión para fijar el público objetivo, resultado final de este primer tramo de trabajo en el proceso de producción de un servicio, está tomada: el conjunto homogéneo y comunicable de segmentos del público de ciudadanos a quienes se ofrecerá el servicio con calidad es el que el equipo ha decidido. Sólo falta ponerle un nombre personalizado e indicar la cantidad. El público objetivo es y lo forma:

---

---

---

**I.** Desde el público objetivo es, ahora, el momento de volver a la idea útil del servicio para, tal vez, repensarla porque es la respuesta de servicio que se presenta al público objetivo. El equipo aquí debe preguntarse si la idea útil es realmente útil al público objetivo/necesidad de ciudadanos. Debe preguntárselo como si formara parte del público objetivo. A saber, si público objetivo/necesidad e idea útil/respuesta, casan. Si es así, hay servicio. Si casan un poco, la idea útil debe ser repensada, para adecuarla aún más al público objetivo de servicio.

---

---

---

### 12.3. La estructura del servicio es siempre un conjunto de servicios

El equipo dispone de una idea útil para un público objetivo. Dispone, pues, de un plano para el servicio: qué hará y para quién. Ahora debe construir el servicio, dándole forma de uso, cuerpo usable para el público objetivo priorizado. Es el momento, pues, de la estructura del servicio: ha de fabricar el paquete del servicio.

**A.** Un servicio no es, casi nunca, un sólo servicio: siempre es un conjunto de servicios. Con un servicio central, fuerte, pensado y trazado para



# 12

## La producción servicio a servicio

satisfacer la necesidad comprendida del público. Es el servicio nuclear. Ahora en el momento de trazarlo y describirlo. ¿Cómo es, realmente y usablemente, el servicio nuclear que materializa la idea útil para el público objetivo? ¿Qué se le ofrece, concretamente? Creatividad, aquí, a tope. E innovación.

---

---

---

- B.** Entorno a este servicio nuclear que satisfará/resolverá la necesidad del público objetivo del servicio, el equipo debe, después, dibujar unos servicios, envolventes, complementarios: los servicios periféricos. Complementan el servicio nuclear, lo cualifican, se dirigen en especial a un segmento del público objetivo... ¿Cómo será cada uno de los periféricos que, en armonía con el nuclear, se ofrecen al público objetivo ciudadano? Más creatividad e innovación.

Servicio es servicios.

◆ Periférico 1.

---

---

---

◆ Periférico 2.

---

---

---

◆ Periférico 3.

---

---

---

- C. Un ejemplo, aquí, vale por mil palabras. La idea útil de un servicio es: *Acompañamos a la gente mayor que vive sola porque nos abre su puerta y le queremos facilitar vida de ciudad.* El público objetivo del servicio es: *Gente mayor abandonada con muchas deficiencias y que vive sola en su casa.* El paquete de servicio será.

Paquete de servicio		
<b>Periférico 4</b> Asistencia a fiestas ciudadanas y vacaciones	<b>Nuclear</b> Ayuda para desarrollar una vida cotidiana autónoma y de calidad 1	<b>Periférico 1</b> Acompañamiento de voluntariado dos tardes por semana
<b>Periférico 3</b> Atención especial en enfermedades		<b>Periférico 2</b> Salidas para trámites con acompañamiento

#### 12.4. Soportes para la producción del paquete de servicio

Es el momento, cuando el equipo ya ha decidido con claridad el paquete de servicio, de saber qué debe fabricar para ponerlo en marcha. Sabe qué presenta como respuesta/propuesta para un público objetivo de ciudadanos. Y sabe, en el detalle, cómo es esta respuesta/propuesta en su uso por los ciudadanos del público objetivo: dispone de un pequeño conjunto de servicios –los justos– que son un único servicio público para facilitar respuestas a la necesidad que algunos ciudadanos quieren solucionar. O para suscitar necesidades que unos ciudadanos no sienten y la calidad común de vida ciudadana pide que sientan.

El paquete de servicio, con la diferenciación de nuclear y periféricos, indica qué recursos se necesitan del conjunto de recursos programados –y ya conocidos, adjudicados– y dónde situar cada uno de ellos.

El equipo está, ahora, en el momento de la construcción física del servicio.

- A. Antes de iniciar el proceso material de construcción del paquete del servicio, el equipo debe listar todas aquellas cuestiones que conoce poco y sobre las que debe buscar información cualificada y práctica sin la que no pueda abordar la fabricación. ¿Cuál?

# 12

## La producción servicio a servicio

---

---

---

- B.** El equipo, igualmente, debe decidir si necesita aquí asesoramiento, externo y/o interno, y para qué cuestiones.

---

---

---

- C.** Si se necesita para el paquete de servicio personal complementario, o directamente es necesario ampliar el equipo, éste es el momento de incorporarlo. ¿Cuál es el perfil de estos trabajadores?

---

---

---

- D.** Los recursos económicos el equipo del servicio los adjudicará al nuclear y a los periféricos desde la productividad: con los menos recursos debe construir el mejor paquete posible de servicio. Describase, pues, el plan económico.

---

---

---

- E.** Algunos servicios precisan un marco jurídico propio. ¿Cuál es este marco y qué comporta para el paquete del servicio?

---

---

---

- F.** ¿Qué infraestructuras de equipamiento y carácter técnico se necesitará para el paquete de servicio? ¿Cómo se cuidará, en especial, el espacio a fin de que sea acogedor y útil para el servicio que se va a prestar en él? ¿Qué infraestructuras se necesitarán para el nuclear y los periféricos?

---

---

---

- G.** Teniendo presente el día que se inicia el nuevo servicio –o el servicio reinventado– el equipo debe trazar, ahora y como los cangrejos, su calendario de construcción: desde el primer uso a hoy, ¿qué se debe hacer y con qué orden?

---

---

---

- H.** En lo público, el trabajo en equipo acostumbra a no ser comprendido: quienes trabajan en equipo están todo el día reunidos. Éstos no trabajan en equipo: cuchichean. Trabajar en equipo comporta decidir y evaluar en equipo. Pero comporta, también, trabajar con responsabilidad personalizada. Y en solitario, muy a menudo. Por lo tanto, ahora es el momento de fijar las responsabilidades personalizadas para que el paquete de servicio tome forma de uso. Debemos adjudicar responsabilidades personales e interorganizativas.

Fabriquemos el servicio con método.

---

---

---

- I.** Y es el momento, también, de fijar un calendario de reuniones para contrastar la marcha del proceso de fabricación del servicio en las que cada uno aportará su trabajo y se marcarán metas.

---

---



# 12

## La producción servicio a servicio

- J. Si el servicio no se coproduce desde la planificación con otras administraciones, asociaciones de ciudadanos o empresas, y se quiere que se incorporen sólo para la cogestión del nuclear o algún periférico, ahora es el momento de incorporarlas al trabajo. ¿Qué hará en este servicio la administración convocante, y qué asume y cómo la otra o las otras organizaciones? Aquí mucha corresponsabilidad y claridad.

- K. La inmensa mayoría de servicios necesitan de la colaboración de otros equipos de la propia administración. ¿Cómo se trabaja en red?

- L. Si el servicio se presta en distintos puntos de manera descentralizada, también aquí debe decidirse qué parte del paquete del servicio será igual en todos los puntos de prestación y qué parte será distinta, adaptada a las peculiaridades de los ciudadanos. Y debe decidirse, también, cómo todos los puntos de prestación estarán coordinados en red para mejorar, continuamente, el servicio.

- M. Todo servicio es siempre relación personalizada entre equipo de servicio público y usuarios del servicio, ciudadanos: ¿qué se le pide al ciudadano para el uso del servicio y cómo asegurar que éste será siempre una relación de comunicación y confianza entre administración pública y ciudadano?

◆ Precio del servicio: gratuito, no gratuito, con ventajas/descuentos...

---

---

---

◆ Colas: ¿cómo se organizarán y agilizarán?

---

---

---

◆ Observaciones claves para el momento del uso: equipamiento, recepción...

---

---

---

◆ Indicaciones que se le sugieren al ciudadano después del uso.

---

---

---

**N.** Construido el servicio, el equipo de trabajadores públicos debe repasar en voz alta todo el paquete de servicio, como si lo usara: ¿qué encuentra, con qué orden, en qué condiciones...? Pero debe hacerlo desde el usuario: desde el ciudadano. ¿Qué se deberá corregir tras este repaso en profundidad?

---

---

---



# 12

## La producción servicio a servicio

- O.** Finalmente es el momento de fijar los puntos clave de calidad del servicio. A saber, ¿qué tendrá especialmente presente el equipo de servicio en el momento de su evaluación para mejorarlo constantemente hasta llegar a su excelencia?

---

---

---

### 12.5. La comunicación del servicio convence al público objetivo sobre la necesidad de su uso

---

Muchas administraciones –y sus equipos de servicios– cuando un servicio no funciona como deseaban, cuelgan la culpa a la comunicación: *¡fallamos en comunicación!* No acostumbra a ser éste el problema: el servicio –o los servicios– no funciona porque fallan en el diseño del servicio, en la producción global del servicio. Son las administraciones que, desde sus equipos, acostumbra a producir un poco de servicio. Que es como no producirlo. Y, desde aquí, comunican un poco, que es no comunicar nada.

La comunicación, en la producción de servicios, convence al ciudadano: le dice que aquello que busca, que le inquieta, que necesita..., está en el servicio.

La comunicación acerca el servicio al público de ciudadanos.

- A.** El equipo del servicio jamás debe inventar el núcleo de la comunicación: es la misma idea útil del servicio que, algunas veces, será conveniente retocar, todavía, en su utilidad para que se manifieste con mayor fuerza. La idea útil, pues, para la comunicación del servicio es.

---

---

---

- B.** El equipo de servicio acompaña la idea útil, escrita en la primera página de un díptico –para poner un ejemplo práctico– con el valor de marca que identifica y define la administración pública. La marca grita desde el díptico: *¡Es imprescindible para la vida ciudadana!* Donde se sitúa siempre la marca de la organización.

---

---

---

- C.** Después debe hacerse una opción de lenguaje comunicativo: el equipo vuelve a releer y comentar el carnet de estilo de vida del público en el que hallará aquellos trazos, palabras, valores, giros, guiños..., que deben aparecer en toda la comunicación. La comunicación se escribe siempre con el lenguaje del público objetivo. Se puede sintetizar así.

---

---

---

- D.** Ahora el equipo debe decidir –él, no otros– qué dicen las cuatro primeras líneas de la comunicación con las que empieza el texto. Debe tener presente que si al ciudadano del público objetivo el inicio del texto no lo atrae por lo que le ofrece, no se sentirá motivado y entusiasmado por la utilidad del servicio que el texto breve y privilegiado de la comunicación le presenta. ¿Cuáles son estas primeras líneas? Luego, todo el texto debe proseguir en este tono útil, atrayente.

---

---

---

- E.** Después debe narrarse, con claridad, todo el paquete del servicio: ¿qué se dirá sobre el nuclear? Debe dársele un nombre sugerente que apunte directamente a la necesidad que se aborda. Y contarlo con claridad, con utilidad. Indicando, además, las condiciones de uso: horario, precio...

---

---

---

# 12

## La producción servicio a servicio

**F.** Lo mismo para el periférico 1.

---

---

---

**G.** Y el periférico 2.

---

---

---

**H.** Y los demás periféricos.

---

---

---

**I.** El equipo debe pensar, después, cómo cierra la comunicación para que quien la vea y lea diga: *¡Ahora mismo conecto con este servicio que me es utilísimo para lo que me urge!*

---

---

---

**J.** En la última página, también, debe colocarse la marca de la administración, y siempre en el mismo lugar. Y los logotipos de las organizaciones que cogestionan el servicio. O le dan soporte. Si se ha optado por una firma/marca conjunta, esta debe ponerse en un lugar destacado, último. Con notoriedad. Indicando, en lugar claro, pero ya sin logos y letras grandes, todas las organizaciones firmantes.

---

---

Optemos por profesionales brillantes en comunicación.

- K.** Finalmente, el equipo del servicio debe decidir la ilustración que complementará el texto, facilitándole un atractivo visual. Si se opta por fotografías, es necesario que aparezcan ciudadanos usuarios del servicio, no edificios diseñados. ¿Atendiendo a estas pautas, cómo será la ilustración?

[Redacted text area]

- L.** Aquí empieza el trabajo especializado: se debe conectar con el responsable de la comunicación pública o en su defecto –inaudito– con un taller profesional de la ciudad para que dé forma a la comunicación que el equipo ha diseñado a lápiz. Ésta es la comunicación definitiva. De los profesionales el equipo puede recibir sugerencias de mejora: jamás propuestas para hacerla sólo artística. ¿Qué taller y por qué?

[Redacted text area]

- M.** Viene luego la imprenta. El equipo debe tener claro que imprimir pide un tiempo y que debe concretarse con el editor la cantidad, el precio, la calidad del papel y los días de entrega. ¿Qué imprenta y por qué?

[Redacted text area]

- N.** Si el díptico no es oportuno y optamos por el medio de comunicación con más credibilidad en el público objetivo: ¿por qué medio optamos? ¿Cómo será la comunicación?

[Redacted text area]



# 12

## La producción servicio a servicio

- O. Es el momento de hacer llegar la comunicación a los ciudadanos del público objetivo: ¿cuándo deben recibirla para comunicarles el servicio y facilitar su uso? Se debe fijar una fecha. Y, desde ella, pensar que correos necesita un tiempo para transmitirla, se necesita un tiempo para las direcciones, para que esté en la prensa, en la tele, en los espacios públicos, para convocar a la reunión...

- P. El equipo debe, para concluir el proceso de la comunicación, decidir cómo conocerá si los ciudadanos del público objetivo la han recibido, qué opinan, si les motiva... ¿Cómo se monta esta estrategia?

### 12.6. El momento de la verdad: equipo de servicio y ciudadanos del público se encuentran y se relacionan en el uso de cada servicio

Todo servicio es, hoy, un momento de relación fuerte entre administración pública y ciudadanos. Un momento que se repite en el tiempo, continuamente. Y si el servicio es de calidad y satisface la necesidad que se ha propuesto, los ciudadanos hallan en él soluciones/respuestas/propuestas a lo que les preocupa y urge. Su respuesta es inmediata: confianza en lo público, en la administración, en su equipo de gobierno. Y valoración de todas las organizaciones que coproducen el servicio. Esta confianza debe lograrse desde el uso de cada uno de los servicios, por insignificantes que parezcan. Ésta es la administración que se entiende y funciona como organización de servicios públicos, de ciudad, con todos: la que ha abandonado en el museo de historia la concepción de administración como burocracia. Como impotencia. Y en su sección de arqueología, el procedimiento administrativo burocrático.

El largo proceso para la producción del servicio por el que el equipo está navegando llega a puerto: la comunicación directa, de relación personaliza-

## La producción servicio a servicio

da, entre equipo de servicio/administración y público objetivo de ciudadanos/necesidad usuarios de servicio. Es el momento de la verdad pública: la administración muestra lo que es. Con hechos. Muestra su misión/valor de marca en acción para la calidad de vida: la administración regala a la ciudadanía respuestas/propuestas para acrecentar y sostener su vida. Fantástico.

- A.** ¿Qué cuatro cosas claves debe asegurar el equipo en cada uso del servicio para que el servicio sea de calidad y el ciudadano se dé cuenta de esta calidad?

---

---

---

- B.** ¿Cómo se personalizará el servicio para que, diseñado homogéneamente para un público objetivo, cada ciudadano encuentre, personalmente, respuesta a su necesidad homogénea/diferente?

---

---

---

- C.** ¿Qué otras cuatro cosas no son claves, pero es necesario también asegurar para que el servicio sea, además, excelente, supere las expectativas, entusiasmado a los ciudadanos?

---

---

---

- D.** De una manera muy concreta, ¿qué debe cuidarse especialmente en los trabajadores que están en contacto directo con los ciudadanos en el momento del servicio?

---

---

---

Cuidemos el momento vital del uso del servicio.



# 12

## La producción servicio a servicio

- E.** Una vez finalizado el uso del servicio, ¿cómo conocerá el equipo la satisfacción o la insatisfacción de los usuarios? ¿Preguntará a cada diez usuarios su valoración del servicio, se llamará a un grupo de usuarios un tiempo después para conocer su opinión...?

---

---

---

- F.** ¿Cómo valorará la organización la opinión de los propios trabajadores en todas y cada una de las prestaciones del servicio?

---

---

---

- G.** ¿Cómo conocerá el equipo del servicio la opinión del equipo de gobierno/político, el equipo directivo gerencial y de las organizaciones coproductoras sobre la marcha del servicio?

---

---

---

- H.** ¿Cómo se compartirá esta satisfacción/entusiasmo –o su defecto– con las organizaciones otras, administrativas, asociativas y empresariales?

---

---

---

### 12.7. Reingeniería para la calidad en el servicio

Todo el proceso de la producción de un servicio es ingeniería: el equipo ha seguido, meticulosa y creativamente, los pasos racionales para facilitar el que la administración pública ha priorizado para un público, pequeño o grande, de ciudadanos.

## La producción servicio a servicio

Ahora, una vez el servicio está en uso y se conoce el grado de satisfacción/calidad o insatisfacción/desastre, es el momento de introducir cambios en el funcionamiento cotidiano del servicio para mantenerlo en su calidad o mejorarla continuamente. Porque un servicio que no se mantiene, decae. Y un servicio que no funciona bien, va pésimo o burocrático.

- A.** ¿Cómo y cuándo el equipo del servicio introducirá cambios para mantener o incrementar la calidad del servicio?

Mejorar, siempre.




- B.** ¿Qué hará el equipo si el servicio no es de calidad en los primeros días o meses?




El equipo de servicio dispone de un método de trabajo para fabricar servicios de calidad y satisfacer o crear necesidades ciudadanas para una vida cotidiana mejor.

Un método que cada equipo de servicios públicos comparte con otros equipos porque configura la cultura organizativa de la administración y de las otras organizaciones con las que se coopera, centrada en la relación continuada con la ciudadanía.

Un método que fabrica los servicios indicados en el catálogo de servicios, resultado de un elaborado proceso de planificación y programación desde una administración que se entiende y funciona como organización relacional, de servicios públicos: una administración que vive y trabaja con una visión compleja, relacional y actual. Y una misión/valor de marca que empuja a todos los equipos de trabajadores a crear con entusiasmo vida de alta humanidad en la ciudad.

Ahora la administración quiere constatar entre los ciudadanos que aquello que les ofrece desde el catálogo de servicios se ha transformado en vida ciudadana abierta y llena.



# capítulo 13

La visibilidad o el punto de vista de los ciudadanos: los resultados de los servicios públicos

Lo importante son los resultados en la ciudad.

## La visibilidad o el punto de vista de los ciudadanos: los resultados de los servicios públicos

¿Cuáles son los resultados últimos –los importantes– de la administración? Solucionar las necesidades a las que facilita respuesta. O crear las necesidades y retos cívicos que faciliten vida mejor. En definitiva, lograr espléndidamente, la calidad de vida que facilita o sostiene desde su misión/valor de marca. Y junto a ella, la confianza de los ciudadanos, encantados con los servicios.

La administración es aquello que hace: los resultados públicos están fuera de la organización. Están en la ciudadanía. La óptima administración es, siempre, tremendamente pública: ciudadana.

Cada año –y cada cuatro con fuerza– la administración debe mirar atentamente a la ciudad para comprobar que la misión/valor de marca, desde las necesidades ciudadanas priorizadas y el catálogo de servicios que les facilita respuestas, se ha transformado en vida ciudadana activa, llena, cualificada, confiada. Desde cada uno de los servicios que se ofrecen como instrumentos para la vida óptima.

### 13.1. Cambios en el estilo de vida de los ciudadanos

- A. ¿Cómo se observan y constatan, tanto desde cada equipo de servicios como desde el conjunto de la administración, los cambios en la mejora de la vida ciudadana y cómo los valoran los ciudadanos?

---

---

---

- B. ¿Cómo se detectarán necesidades emergentes o nuevas?

---

---

---

- C. ¿Qué respuestas innovadoras se les da?

---

---

---

# 13

Fidelización es confianza en lo público.

## 13.2. Confianza en la administración pública: la fidelización

- A. Estos cambios de vida más cualificada ¿qué grado de confianza han aportado a la relación y valoración de los ciudadanos hacia la administración?

Three horizontal blue bars for text input.

- B. ¿Cómo hará saber el equipo de gobierno a los ciudadanos que aquello que les propone desde su catálogo de servicios ha creado y mantenido calidad de vida en la ciudad, con resultados a la vista, tangibles?

Three horizontal blue bars for text input.

- C. ¿Cómo se valorará el agrado de los ciudadanos por compartir la gestión de los servicios con otras organizaciones ciudadanas?

Three horizontal blue bars for text input.

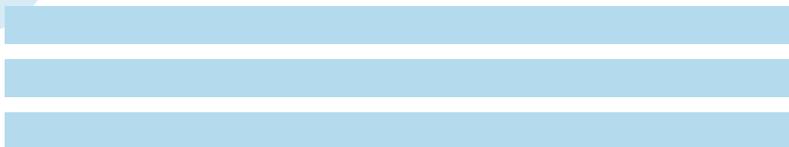
- D. ¿Qué hará la administración, públicamente, para fidelizar las relaciones con las organizaciones ciudadanas con quien monta los servicios?

Three horizontal blue bars for text input.

# 13

La visibilidad o el punto de vista de los ciudadanos: los resultados de los servicios públicos

**E.** ¿Qué campañas se llevarán a término entre los ciudadanos y en qué momento para afianzar una buena fidelización y optimizarla?



Todo lo que se ha realizado en el largo proceso de trabajo – desde organizarse mirando fuera y dotarse de una misión/valor de marca como corazón, a planificar, programar, catalogar y producir los servicios– con otras organizaciones se ha hecho para transformar la vida cotidiana de los ciudadanos en aquella vida que la administración desea para la ciudad: otra ciudad mejor es posible. Y ya está aquí.

Con la visibilidad, la administración constata el fruto de su trabajo para una ciudad activa, entusiasta, despierta, cualificada: la ciudad que va construyéndose, también y paulatinamente, desde los servicios que cada día se facilitan a los ciudadanos desde equipos apasionados.

# capítulo 14

Reingeniería del proceso: una administración siempre en reinvención

# 14

## Reingeniería del proceso: una administración siempre en reinvención

Es a partir de la ciudad –si se consigue o no aquello que se le ha propuesto– cuando la administración debe tomar decisiones para mejorar, mantener o modificar, profundamente, la organización, la visión, la planificación, la programación, el catálogo y el proceso de producción de los servicios. O la invitación de más organizaciones al proceso de cogestión de los servicios públicos. Estamos pues en el momento de la reingeniería global para mejorar o sostener la calidad de los servicios. O para cambiar de enfoque, de prioridades...

Quien no avanza,  
retrocede.

### 14.1. Constatación de cambios

La administración que continuamente no piense en mejoras, en innovación, no aprenderá a organizarse para los servicios públicos de calidad. *Aprender* supone acción continuada para la superación.

- A.** ¿Qué se debe mantener o modificar en la administración como organización para avanzar hacia una organización pública de calidad y más relacional?

- B.** ¿Qué se debe mantener o modificar en la visión relacional para conectar y mejorar la conexión con la complejidad de la vida ciudadana actual?

- C.** ¿Qué se debe mantener o modificar en la misión/valor de marca para que exprese con mayor claridad aquello que la administración propone para la vida en la ciudad?

**D.** ¿Qué se debe mantener o modificar en la invitación e incorporación de otras organizaciones para la gestión en red y la producción de los servicios públicos?

---

---

---

**E.** ¿Qué se debe mantener o modificar en la planificación de los servicios para que se priorice con mayor precisión las necesidades de los ciudadanos a satisfacer?

---

---

---

**F.** ¿Qué se debe mantener o modificar en la programación para que la administración se dote de los recursos que necesita para afrontar, con éxito, las necesidades priorizadas, y se trabajen estos recursos con productividad?

---

---

---

**G.** ¿Qué se debe mantener o modificar en el catálogo de servicios para que muestre con fuerza lo que hace la administración para los ciudadanos y sirva para impulsar el trabajo de todos los equipos de trabajo?

---

---

---

**H.** Qué se debe mantener o modificar en la producción de los servicios –en los equipos de trabajo, en su conjunto– para potenciar unos servicios de alta calidad y una comunicación relacional intensa con los ciu-



# 14

## Reingeniería del proceso: una administración siempre en reinvención

dadanos, para que cada servicio y la propia administración sean valorados con entusiasmo por la ciudadanía?

---

---

---

- I. ¿Qué se debe modificar desde la visibilidad ciudadana de los resultados: ciudad constatablemente otra, mejor?

---

---

---

- J. ¿Qué campañas de fidelización han de repetirse y cuales no? ¿Cuáles se deben modificar?

---

---

---

### 14.2. Los cambios deben materializarse

No más pesadez del siempre lo mismo.

La administración tiende a la monotonía. Y esto imposibilita la existencia de los servicios públicos excelentes.

- A. ¿Cómo y cuándo se introducirán todas estas mejoras en el proceso general de la organización, planificación, programación, catálogo, producción y visibilidad de servicios?

---

---

---

- B. ¿Cómo se comprobará que estas mejoras se transforman en cultura organizativa pública, en manera cotidiana de trabajo de todo el plural equipo de la administración?

[Redacted text]

C. ¿Cómo, en definitiva, se mantendrá despierta, activa y apasionada toda la organización de servicios públicos a fin de estar siempre en una situación de aprendizaje continuado para mejorar los servicios que se facilitan a los ciudadanos?

[Redacted text]

D. ¿Cómo, finalmente, se avanzará hacia la incorporación de más ciudadanos y organizaciones en todo el proceso descrito para avanzar hacia una administración de servicios más y más públicos, más y más relacionales, más y más ciudadanos?

[Redacted text]

La administración siempre debe estar dispuesta a renovarse, a reinventarse para ser organización activa en la vida ciudadana. Siempre está en aprendizaje continuado desde todo su equipo humano porque desea estar en la vanguardia emprendedora de vida para una ciudadanía abierta a un horizonte de alta civilidad.

Por esto la administración pública jamás es perezosa/burocrática, rutinaria, y está siempre dispuesta a repensar cómo se organiza mejor y más flexiblemente, cómo comprende mejor el entorno, cómo perfecciona su misión/valor de marca, cómo trabaja cómplice con otras organizaciones, cómo planifica para estar donde quiere estar, cómo programa para poner los recursos donde son necesarios, cómo dispone de un catálogo de servicios siempre más atractivos, cómo produce cada servicio sin defecto desde equipos de trabajo, cómo evalúa lo que aporta para la vida activa de los ciudadanos y cómo introduce todos estos cambios con naturalidad, siempre.

# 14

## Reingeniería del proceso: una administración siempre en reinvención

En esta administración todos sus trabajadores dan lo mejor de sí.

Y a esta administración pública los ciudadanos y sus organizaciones le regalan su confianza.

Para esta administración trabajamos.

Yo llevo casi veinticinco años, encantado.

# capítulo 15

Los servicios públicos construyen la ciudad de alta civilidad: ciento tres ideas para potenciar su calidad espléndida

# 15

## Los servicios públicos construyen la ciudad de alta civilidad: ciento tres ideas para potenciar su calidad espléndida

Los ciudadanos siempre y lo primero.

En el 92, durante la campaña para las elecciones presidenciales norteamericanas, la advertencia de los expertos al candidato Bill Clinton era rotunda: la *economía, estúpido*, le repitieron en el estilo directo de telenovela continuada a la que nos tiene acostumbrada la capital del imperio. Ganó.

Algunos llevamos años en las administraciones insistiendo en algo, también, obvio: *los ciudadanos, primero y siempre*. A saber, lo más importante en las decisiones de la administración son las necesidades de los ciudadanos. De los plurales ciudadanos que desean vivir en la casa común de la ciudad.

A esta insistencia antigua y continuada algunos añadimos algo más concreto, dentro de la organización pública: *los servicios son la administración. Y las relaciones*.

Así, en el estilo yanqui, el eslogan para nuestras administraciones desde los ciudadanos y la ciudad del nuevo siglo es, rotundamente, *los servicios con los ciudadanos, estúpidos*. Porque todavía abunda la burocracia, los políticos con personalismos que usan la organización pública para sus intereses y despropósitos partidarios, gerentes a quienes hoy sólo preocupa la economía, funcionarios lacrimógenos a quienes preocupa sólo su sueldo y el cotilleo interno, equipos de servicios sin visión de servicio...

Háyllos. Y más de lo que parece. Sino no se explica la tremenda lentitud en la transformación de nuestra administración, dinosauria si la evaluamos desde la velocidad de la vida de los ciudadanos y la ciudad de hoy.

*Los servicios con los ciudadanos, estúpidos*. Y, hoy también, *las relaciones, estúpidos* que forman en yin/yang dinámico. Relaciones para programarlos, consensuarlos, implicar, comunicarlos, valorarlos. No más administraciones encerradas, prepotentes, miedosas, narcisas. El primer servicio de toda administración es la relación constante y múltiple, ininterrumpida con los ciudadanos y sus organizaciones asociativas activas y empresariales éticas, plurales.

A lo largo de estas páginas he esbozado un método para producir/construir servicios públicos desde una organización emprendedora que funciona cada día *desde y con* las necesidades de los ciudadanos y la ciudad. Y he contado cómo comunicarlos.

Quiero, ahora, sumergirme en la profundidad de los servicios: en lo que *aportan para la calidad de vida de los ciudadanos y la ciudad*, en lo que *significan para una ciudadanía activa*, en lo que *desvelan de sensibilidad e inteligencia para la vida de hoy abierta al futuro*...

## Los servicios públicos construyen la ciudad de alta civilidad: ciento tres ideas para potenciar su calidad espléndida

Quiero, en definitiva, pasearme por la mente ideal de los equipos, alta dirección gerencial y políticos públicos que producen los servicios. Porque estoy convencido que su calidad – su respuesta satisfactoria a las necesidades que abordan– no es jamás una respuesta mecánica. Presupone, esta respuesta, una mentalidad de servicio público. Un estilo organizativo público. Una manera de entender, proponer y trabajar desde los servicios para *un sentido* de vida, de ciudadanía, de ciudad.

Quiero no quedarme en el método de producción: pretendo esbozar *la mente y la sensibilidad desde la que se toman todas las decisiones* para que los servicios públicos sean servicios/espacios para la vertebración social/solidaria de la ciudad desde todos sus ciudadanos y ciudadanas, y sean servicios/espacios con significado, con creación de sentido para la vida personal y común. La ciudad o el país de todos y con todos no es posible si no se construye/vertebra desde un sentido compartido.

He optado, para este propósito, por presentar un puzzle de ideas, sugerencias, trazos o pistas. Creo que señalan una manera de pensar y construir –en lo profundo– un servicio público. Marcan un estilo.

Cada sugerencia es, aquí, una isla del archipiélago donde pensar, construir, facilitar y usar los servicios públicos en la ciudad. Cada idea esbozada es un retazo de lo intangible, de lo inmaterial, de lo casi indefinible que es todo servicio público. Que no se ve, pues, en el servicio. Pero se nota. Más: cuando no está, no hay servicio o es deficiente. Y cuando está es el *corazón público* que todo servicio guarda en su piel interior, latiendo para la calidad de vida de los ciudadanos de una ciudad: se transforma en calidad de vida personal y ciudadana de quien lo usa.

El conjunto de sugerencias, leídas seguidas, es como una letanía de innovación para ahuyentar la burocracia de las áreas y departamentos de servicios públicos.

He optado, en esta letanía, por repetir en cada sugerencia lo de *servicios públicos*. Pesa en el texto. Pero va creando, en la lectura, un inconsciente de estilo.

También he optado por dejar, en el texto letánico, repeticiones. Aparentes, creo. Porque aportan matices, luces de color distintas sobre un tema.

Enfoca la globalidad de los servicios públicos. No sólo los que en estos últimos años han estado en el podium: la piedra. Muy triste. Muy fría.

Y un consejo: mejor leer una sugerencia cada día. O dos. Antes de ponerse a trabajar: dan ánimo y marcan poso para los servicios públicos con profundidad.

Todo servicio aporta sentido para la vida ciudadana.



# 15

Los servicios públicos construyen la ciudad de alta civilidad: ciento tres ideas para potenciar su calidad espléndida

1. Frecuentemente un buen servicio público no se puede explicar porque es casi un milagro: crea calidad de vida en todos y cada uno que lo usan con confianza.
2. El servicio público es un puente para llegar al *otro* lado: donde el ciudadano cree que está una vida con más sentido.
3. Lo importante en la detección y el análisis de las necesidades de la ciudad y de públicos de ciudadanos es la palabra que provoca: la respuesta de servicio cualificado. Y la respuesta de vida mejor que le sigue.
4. A veces el uso de un servicio público estrella al usuario contra la dureza de un muro para la reflexión fuerte. Otras lo aterriza en un colchón mullido de sugerencias. Unas veces hiere. Otras, acaricia. Siempre, acompaña.
5. Terminó, felizmente, la epidemia de la administración privatizada, débil, mínima... Los ciudadanos han reaccionado ante las experiencias desastrosas de servicios públicos básicos privatizados: catastróficos. Antes, con defectos. Hoy inusables. Estamos ante una nueva oportunidad ciudadana para unos servicios públicos para todos y con todos, excelentes. Al fin. Estamos en los tiempos de la administración necesaria.
6. Los servicios públicos son un gran libro abierto en la ciudad, cuyas páginas de palabras/servicios han surgido de sus necesidades, deseos y problemáticas. El ciudadano activo lee, aprende y practica. Y contagia, creando ciudad de calidad de vida.
7. En los servicios públicos los ciudadanos se reconocen y andan, evitando sombras inútiles.
8. Los servicios públicos pésimos se alumbran en torres de marfil: cuando son servicios para los ciudadanos, se fabrican en las calles diversísimas de la ciudad.
9. Frente a las nuevas fortalezas del mercado zombi donde se nos propone sobrevivir, los servicios públicos vivifican la ciudad que está a su alrededor. Y la transforman de pasiva, insolidaria y pesimista en ciudad que cree en la *filia*: en la amistad solidaria de la relación democrática, del entre nosotros: en ciudad activa, vertebrada y creadora de vida cualitativa.
10. En esta ciudad los servicios públicos son pensamiento, son diálogo. Diálogo entre necesidades y preguntas o posibles respuestas tipo: ¿cómo mejoro mi intimidad o mi calidad pública de vida en diseca-

ción ? El servicio siempre es diálogo entre necesidad y propuesta. Y diálogo personalizado.

11. El servicio público es para un público de ciudadanos, pequeño o inmenso. Siempre es pensamiento/respuesta antidogmática por excelencia porque facilita vida de ciudadano, sea cual sea la situación donde uno se halle. Hay muchas maneras de vivir la ciudadanía en la casa común de la ciudad.
12. Los servicios públicos existen en la ciudad para amar la vida.
13. Los servicios públicos están a pie de obra: de ahí su frescura, su vitalidad, su afán por construir vida mejor.
14. Los servicios públicos enseñan a ver, a veces por primera vez –y otras a ver mejor o diferentemente–, lo que al que los usa le sucede y lo que sucede en su entorno. A ver. Y a ver que todo puede suceder diferentemente: más solidariamente, con corazón.
15. Los servicios públicos son *êthos*: son costumbre. Proponen estilos y maneras de sentirse, vivirse y organizarse personal/ciudadanamente y como ciudad compartida.
16. Dado que los ciudadanos y la ciudad están en continuo movimiento, los servicios públicos les acompañan. Y, a menudo, les preceden como faros para el placer y el evitar o atemperar el dolor.
17. Los servicios públicos facilitan, así, bienser y bienestar: trabajan la felicidad personal y la felicidad de la convivencia con los otros. Son inseparables de la vida en la ciudad.
18. Todo servicio público es *servicio oído*: su propuesta está, borrosa, entre la ciudadanía antes de que se construya como propuesta de servicio.
19. El servicio público persigue que cada ciudadano se ame a sí mismo con intensidad de humanidad abierta. Y desde este amor construya su libertad con los otros. El construirse a sí mismo es la ética ciudadana. El construirse con los otros es la política ciudadana. Por eso los servicios públicos ciudadanos siempre se proponen con *aretê*, con excelencia.
20. Los servicios públicos jamás son pesimistas: siempre son inquietos e inquietantes, apasionados y apasionantes, comprometidos y comprometedores.
21. En el barullo de la ciudad de hoy, donde demasiados servicios del mercado zombi terminan por esclavizar al ciudadano y la ciudad,

Pensemos antes de gestionar.

# 15

Los servicios públicos construyen la ciudad de alta civilidad: ciento tres ideas para potenciar su calidad espléndida

potenciando que la democracia se convierta en su caricatura –en demagogia–, los servicios públicos ciudadanos son *paideia*: camino de aprendizaje para la creatividad en la vida cotidiana personal y pública. Y lo son porque ofrecen una visión para una ciudad de alta civilidad. Son, así, *thêorien*: una insinuación para ir siempre más allá de los hechos.

22. Los servicios públicos son muletas para que los hombres y las mujeres de una ciudad se transformen –nazcan– en ciudadanos: convivan en la casa común de la ciudad desde el aroma contrapuesto de todas las diferencias.
23. Demasiados servicios públicos, como la escritura de *Bret Easton Ellis*, no son comunicación con la ciudadanía: son comunicación narcisca con la misma organización que los produce y presenta.
24. *Voltaire*, en el XVIII, afirmaba que *la única manera de impedir a los hombres ser absurdos y malvados es ilustrarlos*. Hoy la ilustración está en los servicios públicos que facilitan cómoda y abierta ciudad de humanidad compartida.
25. Un útil servicio público no tiene precio: es vida. Un inútil servicio es una ocasión perdida.
26. El uso de un servicio público, inscribe, esculpe en el ciudadano valores, maneras y usos de autoestima compartida, de solidaridad, de afán por salir adelante, de creatividad y comunicación... Todo uso de servicio público o facilita vida ciudadana más llena, más compartida y con más posibilidad de calidad o no es un servicio público: es, simplemente, una tomadura pública de pelo que los ciudadanos –cuando son frecuentes y cuando no lo son– deben comunicar a la administración, protestando. En los servicios públicos las quejas son básicas para su mejora continua, cuando son quejas de mejoras puntuales. Son toques de alarma general cuando los ciudadanos afirman que nada les aportan los servicios. Son insulto ciudadano cuando, avisando, la administración no se da por aludida y continúa con servicios públicos pésimos. Absurdos.
27. Los servicios públicos se piensan desde los pies: desde la ciudad ambigua, manchada, esperanzada. Cuando los calcula la cabeza del despacho y la reunión son gélidos, immaculados, inhumanos. Sin el diccionario de la tierra y la gramática del paisaje de las necesidades urbanas, el servicio público no es servicio: es decoración, ornato. En cada servicio late la huella de la ciudad.

28. Los servicios públicos se enfrentan a la pasividad ciudadana generalizada. Se enfrentan al núcleo de la estupidez que propone sólo lograr el éxito, ser guaperas, estar bronceado y en forma... Se enfrentan a lo que hoy se valora: cómo eres de superficial y cuánto tienes en tonterías. Los servicios públicos son, así, siempre algo *sentimentales*: proponen otra cosa para tu sentir profundo: vida activa íntima y ciudadana despierta, emprendedora, inquieta.
29. Los servicios públicos han de construirse a lo *Shakespeare*: tensados, con pasión, contra la impotencia. Y, a veces, con una pizca de rabia. Es lo que aconseja, en lenguaje actual: *no te encalles, pasa, arriésgate*. En la manera de escribir su construcción, desde un equipo de servicios, el estilazo del dramaturgo es manera de trazarlos.
30. En algunos servicios públicos –especialmente los del sentido social y cultural– los usuarios deberían preguntarse entre ellos aquello del personaje de *Hemingway* después de un orgasmo: *¿Has sentido moverse la tierra?*
31. La función de algunos servicios públicos es inquietar a los ciudadanos y la ciudad. Son como la belleza en el arte: no apacigua, apremia. Son, en definitiva, algo diferente que se mete en la monotonía de la vida cotidiana.
32. Hay servicios públicos complejos porque se plantean desde complejas necesidades ciudadanas. Lo fundamental, en ellos, es organizar la complejidad desde una serie de decisiones que la transforman en simplicidad: en servicios fáciles de usar, con una respuesta globalizadora. Y abierta.
33. Para diseñar y producir servicios públicos se necesita una formación global, un conocimiento de cómo funciona el mundo y, en concreto, una ciudad y su plural ciudadanía, cómo se expresan las necesidades en ella... Uno debe, así, estar en relación con la realidad, en conversación continuada con la ciudad. Con sus gentes. Con capacidades de análisis y de profecía o de intuir el futuro en el presente.
34. Un constructor de servicios públicos tiene paciencia para lograr el servicio significativo y cualificado. Y está lleno de curiosidad: prueba, siempre busca. Siempre mejora.
35. Un servicio público no es jamás una isla en medio de un mar. Por más que, a veces, los usuarios necesitan esta isla. Son archipiélagos en red.

Las ideas primero.



# 15

Los servicios públicos construyen la ciudad de alta civilidad: ciento tres ideas para potenciar su calidad espléndida

36. Cuando una administración propone servicios públicos en las ciudades de la pasividad y la hiperindividualidad amurallada, está en guerrilla: propone y construye otra ciudad con los ciudadanos. Hace más posible la ciudadanía plural.
37. *Stevenson* decía que *hay siempre un nuevo horizonte para los hombres que miran más allá*. Muchos servicios públicos lo señalan. Y lo anticipan.
38. Los servicios públicos no son eternos ni efímeros: son ocasionales según las necesidades a las que presentan respuesta. Los eternos son los burocráticos. Los sólo efímeros son moda. Los ocasionales responden a lo que ocurre. O anticipan lo que se desea que ocurra.
39. Los servicios públicos en una ciudad, hoy, son *transversales*: crean un itinerario de respuestas para necesidades ciudadanas priorizadas. Los ciudadanos deben conocer este itinerario para encontrar en él orientaciones, rumbos, direcciones..., para una ciudad pública –desde los ciudadanos– e íntima –desde mi aportación diferenciada y abierta, relación–. Y una ciudad amable, verde, transitable, con trabajo, vivienda...
40. Siempre he observado con especial interés los servicios *intempestivos*: los que plantean respuestas más allá de la actualidad. No contra la actualidad. Son servicios públicos de acecho. Necesitamos, evidente, servicios para facilitar respuestas a las realidades de hoy. A sus innumerales deficiencias. Pero necesitamos, también, servicios para crear otra realidad. Menos salvaje. Menos depredadora. Menos injusta. Menos trivial. Más creativa. Más solidaria. Más ciudadana. Más innovadora.
41. En la ciudad democrática los servicios públicos deben retornar al origen fundacional de lo democrático: comprensión y armonía. Comprensión y armonía para una vida de ciudad como casa común. Sin desmesuras y roturas. Sin imposturas.
42. En la ciudad de la continua invitación a la amnesia, especialmente desde los grandes medios de comunicación –autopistas de basura en su mayoría–, los servicios públicos son *logos*: son palabra de memoria, de diferencia, de solidaridad, de humanidad, de creación de vida de alta humanidad.
43. En el servicio público de calidad no hay escena o representación: hay drama. A saber, contacto, diálogo, relación, respuestas. Es por ello que la mayoría de servicios públicos jamás tocan fondo: siempre son mejorables. Siempre pueden avanzar en la respuesta perfecta.

44. Algunos servicios públicos proponen, a la ciudad del aniquilamiento, *la duda*: el gran placer de la duda sobre los estereotipos banales donde dormimos como muertos, mantenidos vivos para el mercado depredador. Los servicios de la duda reinventan el placer del vivir, que es siempre riesgo, corresponsabilidad, creación y solidaridad.
45. A los servicios de la duda hay que añadirle *los servicios de la sacudida*: los de la experiencia decisiva para un ciudadano que los usa. Son los que cambian la vida a partir de enfrentarse a una necesidad. Los que te modifican para siempre. Especialmente cuando son servicios que facilitan acercarse al pensamiento. El ciudadano usuario encuentra, en ellos, *presencia*: significado para su vida. Algo que le interpela. Que le habla. Que le pide respuesta. A pesar de que viva en una situación difícil. Complicada. Tal vez mísera. Siempre, los servicios públicos son ventanas para la esperanza. Para la vida.
46. Séneca escribía que *muy pocos aciertan antes de errar*. Lo que, en servicios públicos, significa tanteo o experimento para hallar la respuesta justa a una necesidad. Y si, aún así se erra, Cicerón recuerda que *de todos es errar, pero sólo el imbécil persevera en el error*.
47. Los servicios públicos no hacen visibles las necesidades de la ciudad: visualizan respuestas para la calidad de vida de la ciudad. Son, así, algo a lo Klee cuando afirmaba que *el arte no muestra lo invisible, lo hace visible*. Hacen visible, desde su uso, calidad de vida ciudadana. Personal y común.
48. La idea racionalista, hiperplanificada, del servicio público igual para toda la ciudad es, sólo, un bello e inalcanzable deseo. Hoy los servicios se conciben para lo discontinuo, heterogéneo y fragmentado de las necesidades ciudadanas. Y, desde aquí, transforman continuamente la ciudad. Por fragmentos de necesidades. Hay, pues, que optar. Hay que priorizar. Hay que escoger. En el desorden de las necesidades múltiples y contrapuestas. Hay que olvidarse de esquemas de planificación rígidos. Y optar por complejos, donde un cierto caos o azar facilita el salto hacia mayor calidad de vida en la ciudad. Planificación rígida, pues, no. En las administraciones termina en burocracia. Pero un marco de planificación, programación, catálogo, producción y calidad de servicios básico, consensuado por toda la organización y que marca el estilo de trabajo, las prioridades, los recursos productivos, los métodos de construir el servicio, la mejora continuada..., implicando a todo el equipo de trabajadores, siempre.

# 15

Los servicios públicos construyen la ciudad de alta civilidad: ciento tres ideas para potenciar su calidad espléndida

Es condición de éxito: de resultados. A este marco hemos de sumar hoy, desde el diálogo y la autonomía, los servicios de las asociaciones de los ciudadanos que lo deseen. Los de las empresas éticas. Y los de otras administraciones. Es el trabajo en red, imprescindible.

Compartamos  
conceptos fuertes  
y actuales.

49. En el arte de escribir tienes que saber qué es lo que quieres decir y transmitirlo de la mejor manera posible. En el arte de los servicios públicos, igual.
50. *Robin* trabajó bajo este lema: *trabajar, siempre*. Un eslogan para todo equipo de servicio público. Trabajar como equipo. Como conjunto que persigue un resultado. En las administraciones el gran problema en servicios es que son organizaciones de leyes. Se trabaja desde las leyes. Algo surrealista: las leyes no trabajan. Trabajan las personas. Los equipos. Cuando las administraciones, son organizaciones de trabajadores –de personas en equipos que trabajan, siempre para su ciudad–, los servicios solucionan necesidades con respuestas personalizadas. En un marco de transparencia: conforme a las leyes.
51. No se puede rebajar el techo de una necesidad para, luego, rebajar la respuesta desde el servicio para satisfacerla. En servicios públicos jamás hay rebajas.
52. Para muchos ciudadanos usar servicios públicos es vivir.
53. Los servicios públicos son amor a la ciudadanía y a la ciudad. Pero, también, provocación para la mayor vida cívica pública. Amor y provocación, como en la pedagogía de *Juan de Mairena*.
54. Algunos servicios públicos son ladrillos para construir ciudades opacas. Otros fabrican sueños: ciudadanos de alta civilidad.
55. La mediocridad de demasiados servicios públicos, en el momento del uso, toma una dimensión gigantesca: el servicio es una burla grosera para el usuario que lo necesita. Como ciudadano pagador de tributos lo ha financiado y quiere calidad. Respuestas. Sin excusa alguna. Como votante del equipo de gobierno de la administración, lo exige. Como ciudadano, está indignado: la democracia es servicio, siempre. Y excelente.
56. Valorar y usar los servicios públicos es un buen negocio para los ciudadanos: cooperan por una ciudad más de todos y con todos. La ciudad en la que todos viven mejor. Por tanto –y esto le interesa a cada ciudadano, personalmente– él vivirá mejor en esta ciudad.

57. El servicio público que no facilite una reacción entusiasta del ciudadano, de vida óptima, que no le abra posibilidades, no es de calidad. En el uso de muchos servicios públicos el ciudadano se da cuenta de que en sus venas corre sangre pública, que está vivo en la ciudad que quiere compartir, que quiere socialmente vertebrada en la solidaridad y culturalmente creativa desde las aportaciones de todos. Y emprendedora desde una economía con retos. Y cómoda desde un urbanismo sin barreras. Y...
58. Los constructores de servicios públicos tienen mucho de artistas: el servicio construido desprende significado, presencia, comunicación, respuesta, interés... Y, como en arte, los ciudadanos los necesitan para vivir cotidianamente la ciudad y su vida. Intensamente.
59. Todo servicio público es un servicio transparente: deja visible la necesidad que lo impulsó, la respuesta desde la organización pública y el ciudadano a que se ofrece.
60. Los servicios públicos son hoy –y para una gran multitud de ciudadanos– la substancia íntima de la ciudad: aquello que la hace más tangible porque facilita su vida diaria. Los servicios construyen, hoy, la ciudad cotidiana. Y la del futuro que, siempre, empieza en el presente.
61. Cada servicio público tiene su propia intensidad. Pero cada servicio, también, está entrelazado con otros servicios públicos –de otras administraciones, de las asociaciones y las empresas éticas– para formar la red de irrigación cualitativa de la ciudad. Juntos forman el paraguas público bajo el que la ciudadanía crece.
62. *Michael O'Donovan* abandonó la escuela a los once años y descubrió los libros en la *Biblioteca Libre O'Connor*. Fue uno de los escritores de novelas cortas del siglo. *Albert Camus* dejó el colegio temprano por la tuberculosis. Pero encontró el camino que llevaba a la *Biblioteca Municipal*. Ganó el Nobel de Literatura a los cuarenta y pico de años. *Kenzaburo Oe* a los catorce años encontró en un espacio público el libro que en el 1994 le condujo, también, al Nobel. Detrás de los tres, con animato, hay un servicio público.
63. Un equipo de servicios públicos debe saber cómo *cocinar servicios* con el tiempo, los elementos y la duración justos. Necesita técnica. Pero, también, intuición. Y entusiasmo. Porque el servicio es matemáticas: respuesta a una necesidad de un número concreto de ciudadanos. Pero, además, es emoción y crecimiento. La proporción entre cerebro y corazón –matemáticas y emoción– es la clave de un servicio óptimo.

# 15

Los servicios públicos construyen la ciudad de alta civilidad: ciento tres ideas para potenciar su calidad espléndida

64. No se pueden construir servicios públicos sin conocer *Giovanni Sartori, Ralf Dahrendorf, Robert A. Dahl, Isaiah Berlin, John Rawls, Michael Walzer, Ronald Dworkin o Alain Touraine* que plantean nuestra democracia. Porque los servicios son una de sus manifestaciones y construcciones. No son una acción interesante. Son el instrumento democrático –público– para facilitar a los hombres y mujeres ciudadana activa, hoy: acción y uso directo de la ciudad compartida.
65. Cada servicio público es un intercambio entre personas: el trabajador en servicio y el ciudadano usuario. Este intercambio –depende del servicio– se produce a un determinado nivel y con una determinada intensidad.
66. En servicios públicos me gusta *Calvin Klein*, el americano de los calzoncillos de algodón. Propone ideas útiles: *trabajo, trabajo y trabajo*. Buen estilo. Afirma, además: *lo interesante es el desarrollo de la idea*. Claro, como desarrollar la idea útil de un servicio para que sea respuesta satisfactoria a una necesidad ciudadana. Y aconseja: *cuando yo hago mi elección me decanto por lo minimalista, sencillo y práctico*. Servicios barrocos no, por favor.
67. Sin servicios públicos no seríamos como somos. Los servicios públicos nos capacitan para desarrollarnos como ciudadanos y como ciudad. Sin ellos seríamos más asilvestrados, más zombis, más objetos de sólo mercado.
68. Si un servicio público no encuentra la expresión precisa y concisa para responder a una necesidad, no puede ponerse en circulación. El enemigo mortal de los servicios públicos son los propios servicios minusválidos, hilvanados con cuatro tonterías para salir del paso.
69. Los servicios públicos –todos los de una organización administrativa: su catálogo de servicios– surgen de una determinada y pública política, filosofía, actitud, visión y misión. Son un mismo servicio –una manera de entender la vida y la ciudad– en diversas versiones, para diferentes necesidades.
70. Un directivo de servicios públicos debe estar preparado, especialmente, en cinco áreas: gestión del cambio porque vivimos en un entorno de necesidades y estilos de trabajo cambiantes, habilidades directivas para incrementar una manera de trabajar con liderazgo y cooperante, productividad o cómo con menos facilitar más y mejor servicio, animación de equipos para estar junto a su trabajo continuamente, y atención al usuario para asegurar un servicio comunicativo de alta calidad.

Estamos en las ciudades de la inteligencia.

71. Oscar Wilde decía que *un gran artista nunca ve las cosas como son. Si lo hace deja de serlo*. Un gran equipo de servicios públicos nunca ve los ciudadanos como son: los ve, además, como podrían ser después de facilitarles un servicio. Si sólo los ve como son, no es un gran equipo de servicios. Es, sólo, un excelente fotógrafo.
72. Los ciudadanos usan cada servicio público como el aire de la ciudad, como su atmósfera de civilidad. Pero, en este fluir de los servicios, algunos servicios les piden una respuesta especial: de metamorfosis, de sentido profundo, de cambio, de vibración en la diferencia, siempre corresponsabilidad.
73. Los servicios públicos son una línea –algo que Klee llamaba *camino*– o una guía en el territorio de la vida cotidiana. Esta línea, en algunos de los puntos/usos se convierte en algo vibrante, complejo, básico. Y provoca que el usuario sea más autónomo en su humanidad y más público en su convivencia.
74. Cada servicio público es la experiencia de respuesta de una necesidad ciudadana desde la luz política de la misión/valor de marca de la administración que lo facilita. Es la dimensión política de los servicios: la respuesta desde un valor público. Una opción de ciudadanía y ciudad, elegida por los ciudadanos en el programa de gobierno, que los partidos presentan en las elecciones. Problema: algunos no presentan con nada. Muchos, una divagación. Otros, lo que presentan lo olvidan. Mal. Muy mal.
75. Los servicios públicos son –por suerte– ahora más difíciles de construir y ofrecer: hay competencia y los ciudadanos quieren excelencia y productividad con el dinero que le dan a la organización pública para montarlos. La época de los servicios públicos mediocres, terminó. Pero muchas administraciones y equipos no se quieren enterar. Los ciudadanos harán que despierten desde la crítica. Y el cambio en los equipos de gobierno.
76. Algunos políticos y gestores públicos –especialmente en ciertos departamentos– son tratados como estrellas del cine. Les va, a casi todos, la idolatría. Pero, demasiados, tratan a los ciudadanos como ganado. Si quieren ser héroes deben serlo en lo que los ciudadanos piden: constructores de servicios de tan alta calidad que operan el milagro de transformar la vida cotidiana en vida de alta excelencia ciudadana.

# 15

Los servicios públicos construyen la ciudad de alta civilidad: ciento tres ideas para potenciar su calidad espléndida

Somos lo que ideamos.

77. En el uso de algunos servicios públicos hay un erotismo del gozo de vivirse y vivir en la ciudad.
78. Los servicios públicos forman, hoy, un ecosistema para el uso compartido de la ciudad y el mundo.
79. En servicios públicos es imprescindible cada cuatro años, como mínimo, ir de revisor crítico retrospectivo impecable para modificar y tirar servicios inservibles. O casi.
80. Todo trabajador en servicios públicos incide en el presente que está viviendo. Se le pide –y se pide– profesionalidad y ética.
81. El servicio público de calidad total es posible. Más: es la meta de todo servicio público. Pero, para ello, es necesario optar por un estilo de organización y un estilo de construir los servicios, de comunicarlos y facilitar su uso.
82. Hay servicios públicos invisibles: los que no se entera el público objetivo. Ni la ciudad. Casi ni los sabe la propia organización pública. Y los equipos que los facilitan son invisibles, también, por su insoportable mediocridad.
83. Si no existieran los servicios públicos tendríamos que inventarlos. Bien. Pero supongamos por un momento que no existan: ¿cuáles crearíamos y cómo, para quién...? Ésta es una buena pregunta ante la insustancialidad de muchos servicios actuales. Mayormente.
84. Servicio público es comunicación. Tú a tú. Complicidad. ¿Cómo, pues, la administración coproduce muchos de sus servicios con las asociaciones ciudadanas? ¿Cómo se avanza en planificación conjunta, desde la mutua autonomía? ¿Qué servicios públicos son –casi– imprescindibles y debe facilitar la administración y cuáles las asociaciones de los ciudadanos? ¿Cómo incorporar las pequeñas y medianas empresas en este marco?
85. Toda organización y equipo de producción de servicios públicos es una esponja: constantemente absorbe las necesidades y las posibilidades de nuestro tiempo.
86. Todo servicio público es palabra política que propone una ciudad de ciudadanos y la construye a través de los servicios. Los servicios, siempre, dicen. Los ciudadanos abiertos a lo público, escuchan. Los usan. Y hay ciudad. Borrar servicios es dejar la ciudad sin palabras.

87. Todo servicio público es un contrato solidario entre la organización pública y el ciudadano que quiere vivirse como público. Un contrato que exige relación, escucha, comunicación y calidad total.
88. Cuando se facilitan pocos servicios públicos –o se facilitan de pésima calidad– hay opción política clara: la de impedir la ciudadanía y la ciudad pública. Hay una opción para la maldad. Por la crueldad. Por la barbarie.
89. Ofrecer un catálogo de servicios públicos es comprometerse con un modelo de ciudadanía y ciudad.
90. La productividad, en servicios públicos, es un medio: jamás un fin. Medio: con pocos recursos, más servicios. Fin, servicios óptimos.
91. Los servicios públicos crean la ciudad pública, la ciudad de los ciudadanos que no les basta la ciudad comercial. Hoy, además, la encuentran muchos depredadora, agresiva, insaciable. Basta.
92. El fuego de los servicios públicos en los primeros años de la democracia –y servicios para una ciudad otra– se han enfriado en las venas de las organizaciones administrativas por el hielo del poder, la nieve de la burocracia y la escarcha de la gestión del más o menos. Y la poca talla pública de políticos y gestores: abunda la mediocridad, los restos de serie. Y no pido perdón por señalarlo.
93. Hasta que todos los equipos de servicios públicos no transformen la razón en pasión de trabajo para la satisfacción de necesidades, los servicios públicos no alcanzarán notoriedad total: impulsores de vida buena.
94. Los servicios públicos van perforando la brillante incultura del metacrílato audiovisual y el reluciente estatus del vacío social, edificando la ciudad de la civilidad solidaria desde cada ciudadano.
95. La ciudad contemporánea, a menudo, es una ciudad vacía. Esta ciudad de ciudadanos vacíos espera la propuesta llena de significado de los servicios públicos.
96. Lo que dijo *Mies van der Rohe*: *menos es más* es fundamental en servicios públicos. A saber: despojar la necesidad a satisfacer de tópicos y perifollos, dejándola en su esencialidad. Buscar, después, la respuesta adecuada, exacta, simple, sintética y directa.

# 15

Los servicios públicos construyen la ciudad de alta civilidad: ciento tres ideas para potenciar su calidad espléndida

97. El servicio público jamás es un alucine: una película de fantasía. Es una respuesta realista a una necesidad concreta, cotidiana. Pero, en esta respuesta, siempre hay un trazo de futuro. De esperanza. De creación de vida ciudadana – personal y común– mejor.
98. En demasiados equipos de servicios públicos lo que se oye constantemente –como un ruido de fondo que ahoga el servicio– son las notas de un fastidioso lloriqueo organizativo: no podemos trabajar bien, los políticos no están con nosotros, la burocracia nos ahoga, hay mucho por hacer y somos pocos, falta dinero, el servicio puede hacerse mucho mejor... Lloriqueo de impotencia, en resumen, que sólo se vence desde una actitud activa y emprendedora cotidiana y personal del equipo: gestionando. A saber, transformando los recursos de que se dispone –pocos, a menudo– en resultados. En éxitos. Todo lo que se llora es tiempo perdido, en servicios. Es impotencia. Falta de decisión para hacer posible el cambio organizativo para el servicio. Para los servicios públicos, uno va a trabajar llorado.
99. *Tabucchi*, el escritor italiano enamorado de Lisboa, cree que se puede *cambiar a cualquier edad*. Cambiar en ideas, en ética, en usos y costumbres, en relaciones, en el interior de la vivencia personal, en la relación con los otros, en la creatividad... Siempre hay un mañana posible. Los servicios públicos son, en las ciudades, ventanas, puertas, catapultas, encuentros, puentes..., para este cambio deseado. Buscado. Agradecido.
100. Cada servicio público que surge y responde a una necesidad ciudadana es un acto de amor: un encuentro apasionado y fructífero entre ciudadano y administración.
101. Hay servicios públicos maná: servicios para todos, cuantos se pidan. Ya sabemos su historia: son los servicios para ganar elecciones o los de los discursos demagógicos. Hay servicios zapato: son los que la administración sabe dónde aprieta el zapato de la necesidad a los ciudadanos y con qué intensidad. Aquí se lidera la búsqueda de soluciones. Los servicios maná son los servicios espectáculo. Los del zapato son los servicios útiles: solucionan necesidades.
102. *Maragall*, el alcalde de la transformación de Barcelona, escribe que *se debe pasar de política de mínimos a política de calidad. La renovación política pendiente tiene que ver más con la calidad que con la cantidad y más con la Calle que con el Parlamento*. Porque lo que los

Ideas proactivas para la vida ciudadana espléndida.

ciudadanos valoran son las respuestas oportunas y satisfactorias. Excelentes. Los muchos servicios innecesarios, sólo interesantes y lindos, maravillosos en la mesa de despacho, con cifras económicas más o menos importantes..., no tienen ningún interés por el ciudadano si no son de calidad. Si no satisfacen plenamente sus necesidades. Más: y sus expectativas. Que ésta es la cuestión. Los ciudadanos, en servicios públicos, quieren *calidad con calle*: que se les tenga presente, que se les escuche, que se evalúe con ellos la calidad de los servicios, que se coproduzcan los servicios con sus organizaciones asociativas. Quieren que la administración baje de sus plenos, sus ámbitos, sus áreas, sus departamentos y de sus equipamientos, a la calle: esté con los ciudadanos. Relacionándose para buscar soluciones de servicios –con ellos– a sus necesidades complejas. Estamos asistiendo al fin, a la muerte por absurdidad de los aparatos administrativos. Y estamos en la buena nueva de las organizaciones relacionales. Del tú a tú. Del servicio directo. Para la calidad de vida de la ciudad vertebrada desde sus diferencias y creadora de vida llena, feliz, esperanzada. Humana.

- 103.** Lo peor en servicios públicos: la prepotencia del equipo político y la alta dirección gerencial que no admite críticas, que culpa a los ciudadanos por la mala marcha de la ciudad, que desprecia a sus trabajadores, que se enclaustra en la ciudadela de los incomprendidos... Son rematadamente malos. Y algo peor: desactivan la ciudad, la amuerman, la precipitan a la decadencia. Marguerite Yourcenar, la de *Adriano*, la gran novela política, los define muy bien en otra de sus novelas geniales, *Opus Nigrum: el único horror es no servir*. No son, pues, lo peor: ¡son el mismo horror! No están en lo público para servir a través de unos servicios siempre, siempre y siempre con los ciudadanos y sus organizaciones. Su tiempo terminó. Porque los ciudadanos siempre, siempre, siempre son inteligentes. ¿Cito nombres y administraciones?



# capítulo 16

Un capítulo para los que leen poco, lo quieren saber todo y empiezan los libros por el final

# 16

## Un capítulo para los que leen poco, lo quieren saber todo y empiezan los libros por el final

Lo mío, con el marketing de servicios, fue un flechazo. Después de años metido en el montaje de servicios públicos, usando diferentes *frankensteins* para fabricarlos con muy buena voluntad y esfuerzo, pero con resultados desacordes con el entusiasmo y el trabajo, resulta que un otoño descubrí el marketing de servicios aplicado a la gestión de servicios. Me dije: *esto es lo que buscaba, está aquí, lo entiendo y lo puedo aplicar*.

Un año después me sentía seguro en su manejo y estaba dispuesto a contarle a mi equipo de trabajo y a otros equipos de servicios públicos en las clases de marketing que empezaba a dar en el Instituto de Dirección y Gestión Pública de ESADE.

En el tiempo de una Semana Santa, perdido en una playa de Tenerife, escribí todo lo que sabía en un texto fogoso. Apasionado. Era en 1989.

Creo que hoy he aprendido. Y soy más serio en la expresión, cosa que me disgusta. Pero quiero terminar este libro con mi primer texto de marketing. Sin retoques.

Creo que, todavía hoy, es motivador y clarificador.

Y, tal vez, más chispeante, directo y combativo.

Me gusta.

Continúa siendo mi texto básico de marketing de servicios públicos.

### 16.1. Marketing para paganos, esa gente no iniciada

Dicen que los ateos son los que más se aproximan al conocimiento de Dios. Dicen que los japoneses copian aprendiendo. Nadie ha dicho que, para comprender y usar el marketing, uno deba poseer un título de Harvard. Por eso, como neófito y con todos los riesgos de un no iniciado en grandes escuelas y grandiosos departamentos de mayestáticas empresas me acerco, timorato y apasionado, al marketing desde la vertiente que se lo pone difícil, la que a mí –y a paganos varios– nos interesa: la de lo público. Con el espíritu de los japoneses, el ánimo de los ateos y la disciplina de los harvardianos.

Y lo hago porque me interesa, me sugiere. Y, sobre todo, porque me resuelve algunos problemas que, desde años de trabajo en lo público, tengo como asignatura pendiente: cómo producir mejor hoy, creativamente, lo que la gente de lo público nos llevamos entre manos. Y cómo lo producimos con métodos de hoy, no desde el mármol de leyes inalterables y sus reglamentos agobiantes. Debemos producir, con mentalidad de hoy, los servicios de hoy.

Tengamos mente de hoy.

Un capítulo para los que leen poco, lo quieren saber todo y empiezan los libros por el final

Lo que hacemos o es contemporáneo e interesa a los ciudadanos o nos vamos al gimnasio. En lo público esto es suficiente innovación.

Como ateo, sé que no domino el lenguaje neoteológico de los hombres del marketing. Como japonés, sé que he aprendido la producción de servicios cotidianamente. Como imposible harvardiano, me temo que se cuecen heterodoxas antidisciplinarias. Pero aquí estoy. Y con el marketing público me las quiero ver.

## 16.2. De cómo me enamoré de una pasión llamada marketing

El simple enunciado de lo que el marketing pretende ya me subyugó: *identificar y anticipar, satisfaciendo*. ¿El qué? Aquello que *la gente quiere*: sus deseos, necesidades y problemas. Algo muy sencillo, de sentido común. Primero, identificar, sin ideologías ni tonterías baratas. Muy en plan *heavy*: hay lo que hay. Hay esto y aquello. La gente desea, necesita o pide tal o cual cosa. Y se la puedo dar de tal manera que yo quede contento y ellos también. Los dos, entonces, salimos ganando. Estamos, como la canción de los *Rolling Stones*, satisfechos. Pero hay más. Mucho más. Yo puedo anticipar. Leyendo con unas lentes de futuro las situaciones –y especialmente las tendencias del entorno territorial y amplio– puedo potenciar comportamientos y usos que satisfagan lo que se insinúa. Para que crezca. Y, así, anticipar o construir futuro, calidad de vida. Que no es poco.

Esto último me apasionó. Dije sí al marketing. ¿Por qué? Porque los paganos estamos, de un tiempo a esta parte, como muy preocupados en temas como éstos: la estructuración y potenciación de una administración de servicios ágiles y óptimos, la vertebración de una ciudad emprendedora, la consolidación de un proyecto ciudadano progresista, la creación de una democracia abierta e innovadora, la vertebración de una ciudad mucho más interrelacionada, de alta civilidad...

Estamos preocupados, pero no sabemos cómo ponernos a la labor, cómo empezar. Y el marketing lo tiene claro. Nos dice: *paganos, identificad lo que pasa y hacia dónde queréis ir. Y anticipadlo. Hacedlo realidad*. Como los de las sopas unipersonales, en polvo blanquecino. Pensadas para la gente que vive sola, se han impuesto en los mercados no ya de los que viven solos: en el de la familia. Quien quiere una sopa, cuando hay un espléndido surtido de fiambres firmados, la tiene instantáneamente. Para él solo. Con un placer inaudito. El mercado siempre crea necesidades imprescindibles nuevas. ¿Por qué en lo público no creamos necesidades vitales para convivir mejor en la ciudad más limpia, circulable, educada, solidaria, integradora...? Lo público que no crea ciudad, que sólo la mantiene, la desvigoriza.



# 16

Un capítulo para los que leen poco, lo quieren saber todo y empiezan los libros por el final

Al fin un método.

Claro que para esto falta que cambiemos de mentalidad, que abandonemos clichés fáciles, que optemos por el riesgo y esa palabra tan mal vista en lo público de la *creatividad*: la creatividad aplicada y comunicada a quienes proponemos servicios. Porque les conocemos.

Falta que mudemos de hábitos en la dirección, la estructuración, la realización, la evaluación y la producción de nuestros servicios. El marketing nos pide mentalidad de nuevo siglo. De gente de frontera. De gente que sabe ganar y perder. Que sabe proponer. Que sabe dudar. Y, entre los paganos, todo eso brilla por su ausencia práctica. Y sólo reluce, opacamente, en sus discursos ditirámicos y sin substancia de realidad.

Me gusta la producción de los servicios públicos desde el marketing porque, finalmente, he encontrado un método de producción de servicios que hace posible aquello que todos repetimos. Pero aquí quedamos: unas organizaciones públicas *al* servicio del ciudadano. Al servicio de las necesidades del ciudadano. De la ciudad. Unas organizaciones al servicio de la calidad de vida. Más: una organización pública –aquí administrativa– *con* los ciudadanos. Cómplice. Interrelacionada. En simbiosis. Que es mucho más. Porque es creación, mantenimiento y expansión de ciudad compartida, emprendedora. Con todos. Sin exclusiones.

En el marketing sabemos como hacerlo. Como avanzar. Como lograrlo.

Nunca me he encontrado cómodo en las organizaciones públicas que se mueven entorno a los políticos partidarios y los altos directivos tecnopolíticos. Me asfixio.

Con el marketing tengo más claro algo que siempre he sabido: que una organización pública ha de poner *en el centro de su organización* las necesidades de los ciudadanos. A los plurales ciudadanos.

Para satisfacer cualitativamente sus necesidades. Y para provocar necesidades de calidad de vida cuando los ciudadanos se lo montan de pasivos, egoístas, insolidarios y pasan de la ciudad, de su dimensión cívica.

## 16.3. De cómo le tomé gusto a la palabra éxito

Quiero triunfar. Quiero tener éxito. Estoy hasta las narices de tanto discurso socarrón y judeocristiano barato, lacrimógeno, que opta por las mediocridades del *ir haciendo, todo es muy difícil, ahora no es posible, no es el momento adecuado y no se puede hacer más*. Es el discurso del *todos juntos venceremos*. Pero no se sabe dónde ni cuándo. Tal vez en el final de

la historia. Fatal. Fatal porque los servicios son para el ahora o el mañana inmediato. Han de dar resultados exitosos hoy o mañana. Esta especie de baba impotente que acostumbran a dejar todavía la mayoría de servicios públicos de la administración debe terminar. Porque *es posible hacerlo mejor*, si queremos y nos lo proponemos.

Éxito, en marketing, se escribe con trabajo. No con buenas y sentidas palabras. O grandes e inalcanzables propósitos políticos. Un trabajo que, en marketing, empieza por detectar, analizar –por *identificar*– la ciudad. Lo que pasa. Cómo está el patio. Realmente. Sin clichés preconcebidos. Y por detectar y analizar también –por identificar, vaya– *nuestra propia organización*. Ni somos dioses ni somos impotentes. Pasa por anotar y conocer los puntos fuertes y los débiles del sector al que nos queremos dirigir, del sector concreto de población. Y los puntos fuertes y débiles de los que se dirigen, también, a ese mismo sector desde otras organizaciones y con otros servicios. Porque queremos *competir*. Queremos proponer otra cosa. ¿No? Para proponer lo mismo, mejor quedarse en casa haciendo calceta para los niños. Y pasa por anotar los puntos fuertes y los débiles de nuestra organización.

Con este sencillo esquema en el cajón y en el equipo de trabajo, las cosas que queremos hacer ya cogen otro rumbo. Ya no es el *yo pienso, opino, creo, deberíamos, es conveniente* y el *tal vez ahora*. Basta. Marketing es rigor. Marketing es acción eficaz. ¿En qué medida, pues, nuestros puntos fuertes se corresponden con los puntos débiles de los otros? ¿Cómo reforzar nuestros puntos débiles? Son muchas las preguntas que deben hallar respuesta porque sólo desde aquí, sabiendo las posibilidades reales, podemos y debemos fijar nuestras *dianas de éxito*: aquello que obtendremos. Seguro. Pocas dianas, pero en el centro. Y ya vendrán más.

Creo que, si no somos capaces de fijar éxitos, tampoco somos capaces de marcar resultados a conseguir claros, concretos, medibles y obtenibles. Resultados grandes, medianos y pequeños. Somos incapaces, en resumen, de estructurar estrategias. Y estrategias implacables, dispositivos para la acción. Porque éxito y resultados es sinónimo de acción, de decisiones, de secuencias de trabajo evaluable y corregibles: de servicios que superen las expectativas de los ciudadanos. Con calidad. Atrayentes. Tremendamente útiles, personal y en lo común de la ciudad. Para dar en la diana, deberíamos parecernos a los tiradores con arco: ser precisos como ellos, elegantes y astutos. Son gente que sabe prever la desviación, la distancia o el viento. Son gente concentrada en su fuerza, dentro de sus posibilidades, y en el objetivo de su diana, que está ahí y es alcanzable.

# 16

Un capítulo para los que leen poco, lo quieren saber todo y empiezan los libros por el final

Queremos producir servicios públicos de alta calidad. Que satisfagan las necesidades de los ciudadanos que hemos priorizado. Sin ninguna excusa. Sin ninguna lamentación. Lanzados a la calidad de los servicios, con equipos motivados, que vibren con el ciudadano. Que impliquen a sus organizaciones en la cogestión de los servicios.

## 16.4. De cómo descubriré que todo depende de una buena dirección ejecutiva

En marketing, lo importante son los hombres y las mujeres. Los que crean, planifican, evalúan, diseñan y producen servicios. Los que deciden. Lo interesante son las ideas, la capacidad de trabajo, la mentalidad abierta y la organización para el cambio. Lo decisivo son *las personas*, no las infraestructuras ni el dinero. El dinero se genera. Lo decisivo es disponer de gente capaz y de gente, de directivos, con equipos. Equipos, no escuadrones, cuadrillas, alumnos o acompañantes. El servicio se crea y produce con gente capaz.

Con una gente que tome acertadas decisiones para priorizar y segmentar las necesidades de la ciudad y su población, para definir el público al que nos dirigimos y que no vamos a olvidar. Decisiones para crear, desde nuestra organización específica y diferenciada, servicios. Decisiones para saber comunicar nuestra oferta al público elegido. Con un lenguaje propio, nuestro y suyo, personalizado. Decisiones para poner en marcha la máquina de la producción de infraestructuras, de financiación y de personal necesario y adecuado. Decisiones para asegurar que, cuando uno use nuestros servicios, quedará contento, se lo dirá a la vecina. Porque damos lo que prometemos, lo que comunicamos. Decisiones para fijar precios, para fijar los criterios de calidad. *Decisiones*. Siempre en acción de resolver, de avanzar, de no pararse. Que la burocracia tiene muchas caras y subterfugios, y está instalada, en sus reales, en la administración de ventanilla: la de *vuelva usted mañana porque esto hoy no está en el ordenador*, ahora y en moderno. Está también en la neoadministración modernizada, neoburocratizada.

Como diría un harvardiano, decidir supone gente que guste y disponga de capacidad de comunicación, de habilidad social, orientación al cambio, intuición, capacidad de adaptación, eficacia en las negociaciones, sensibilidad a las diferencias y capacidad para el trabajo.

Y esta gente decide en los equipos de servicios para favorecer soluciones sólidas donde abundan las chapuzas de urgencia. Decide para reforzar el espíritu de riesgo donde se usa la cautela y la pasividad. Decide para promo-

Decidamos sin aplazamientos.

ver la creatividad aplicada donde se cultiva el conformismo burocratizante. Decide potenciar la acción decisiva donde se nota la parálisis a través del análisis. Decide optar por el trabajo inteligente donde se elogia la mera laboriosidad. Decide simplificación donde se tiene por norma la complicación inútil. Decide acelerar la productividad silenciosa donde se oyen bisagras que rechinan. Decide potenciar el trabajo de calidad donde se opta por un trabajo rápido y para salir del atolladero. Decide que se trabaja en equipo donde abunda el trabajo de unos contra otros.

A estos líderes directivos, el marketing les recomienda que tomen sus decisiones siempre *desde* y *con* los ciudadanos: desde *fuera a dentro* de la organización pública. Les recomienda que tomen sus decisiones de *abajo hacia arriba*: desde lo que opinan sobre la calidad satisfactoria de los servicios públicos los trabajadores en contacto directo con el ciudadano, hacia el arriba de los cambios para derretir las grasas de la organización y darle flexibilidad para responder, con calidad de servicio público, a las pluralísimas necesidades de la ciudadanía y la ciudad.

Directivos, pues, que con sus equipos aseguran que el público objetivo entenderá lo que le queremos comunicar, que lo que proponemos responde a lo que desea nuestro público priorizado, que nuestro servicio no es una fantasmada, que su calidad y producción va acorde con lo que pretendemos, que los trabajadores en el servicio están motivados...

Decidir, pues, constantemente y lejos de esa mística del *entre todos haremos todo*, tan propia de los paganos. Lejos, también, del dictado del amo. Y muy en sintonía con la nueva mentalidad del emprendedor, del que sabe que los tiempos son otros y necesitan métodos de decisión rápidos, distintos y desde equipos de servicio volcados a la calidad, al entusiasmo.

## 16.5. De cómo comprendo que todo no es para todos

A los paganos nos va el cuento de la sopa boba o el café para todos. Esto, en palabras mayores, reza así: *el servicio público siempre es para todos*. Pues ni hablar. *Esto es para todos* equivale a afirmar que *esto no va dirigido a nadie*. O a casi nadie. Contemplan, los escépticos, los resultados de campañas y servicios públicos no dirigidos a un sector muy claro de población. Así, la limpieza para todos de la ciudad se convierte en ciudad semilimpia y, a trozos, sucísima. La circulación de todos por toda la ciudad, hace que el centro sea un caos, un despropósito, que pide a gritos ser cerrado al tráfico. La cultura para todos comporta que los museos estén vacíos. Y un servicio

# 16

Un capítulo para los que leen poco, lo quieren saber todo y empiezan los libros por el final

de acogida general de la inmigración significa problemas seguros para algunos grupos. Son ejemplos, clásicos.

Aquí, en el todo para todos, es donde el marketing desmitifica rotundamente y enseña vertiginosamente, porque no hay nada para todos. Si fuera barroco y tremendo, diría la muerte. Pero nada más. Y ésa, aun, viene en formatos distintos.

Pero, a lo que íbamos: el marketing enseña que cualquier servicio debe *surgir* del análisis de las necesidades de un público objetivo y concreto. Cada servicio tiene así –o debe tener– su público. Un público real, –una necesidad– que exista, o bien un público posible, que debamos crear. Da igual.

Una de las grandes aportaciones del marketing es partir del público, de la gente, de un territorio, no del dinero que uno tiene o el furor por cambiar el mundo. Siempre debemos partir de las necesidades concretas de los ciudadanos, de un público que puede y debe detectarse con medios actuales, inteligentes. Un público que está en la ciudad y que hemos de priorizar. A saber: para cualquier servicio ya existe o ha de crearse un público real, definido, exacto.

Así, para cada servicio hay un público potencial. Y un servicio es *una idea útil* que se facilita a este público, a este fragmento de la ciudadanía, para solucionar/satisfacer unas necesidades concretas, conocidas, suyas.

Lo importante, después del público –mira por dónde–, es crear/disponer de ideas que faciliten calidad de vida pública. Ideas que salen del conocer y comprender las apremiantes necesidades de nuestras ciudades. No son invento en el vacío. No son moda. Salen de la realidad: de la propia necesidad. De lo que pasa hoy en las ciudades. Salen de los públicos.

Y se las presentamos, en forma de servicios, a un público concreto de ciudadanos. No a todos los ciudadanos: *prioricemos* aquellos que más les urgen.

A unos ciudadanos, pues, les facilitamos unos servicios. A otros públicos de ciudadanos, otros servicios. Ya tenemos, pues, públicos. Y servicios.

Servicios que son *ideas útiles para satisfacer sus necesidades*. Espléndidamente.

Y se las comunicamos con fuerza.

A veces creo que esto del marketing es sólo pura y franca comunicación, una interrelación casi pasional y amorosa: uno descubre al otro. Servicio descubre público o público descubre servicio. Necesidad descubre respuesta de servicio. Y viceversa.

Todo para todos es todo para nadie.

En los largos tiempos democráticos, se han hecho muchas cosas. Pero, ¿para quién, para qué ciudadanos, con qué resultados constatables? Hoy, en la administración, hay como un escepticismo en todo lo que suena a servicios: hay monotonía, automatismo. Es lo peor. En el fondo, bate el problema del no conocer las necesidades de los ciudadanos, de la ciudad. Bate el problema del constatar que, con el método del *todos juntos venceremos*, no hemos logrado los resultados que esperábamos y la ciudad quiere. O el país.

Insisto: es básico, hay que priorizar. Optar, con decisión política. Pública. Que es lo fundamental que hoy debe hacer la administración, porque ya ha constatado experimentalmente que no se puede hacer todo lo que se quiere o se pide. Y que no todo es para todos. Y es básico, para estas necesidades/públicos ciudadanos, presentar ideas –servicios– óptimos. Claves. Inmejorables. Innovadores.

## 16.6. De cómo me gustó saber que siempre debo crear utilidad

Sólo funcionan aquellos servicios que tienen *algo que ofrecer*, que tienen idea, que aportan y dicen algo. Que ofrecen sentido. Sólo se llenan los servicios que ofrecen algo concreto, para algo concreto y de modo concreto. Todos los demás se los lleva el viento huracanado de lo sin sentido.

Y, si esto es así, es lógico que detrás de cada servicio haya un equipo que piensa. Porque pensar no ha pasado de moda. Imposible. Hoy, lo que se persigue –y lo que se compra caro– son las ideas. Y las ideas prácticas. Las ideas que resuelven necesidades satisfactoriamente, para la organización que las propone y para el público que las utiliza. Se buscan ideas prácticas, innovadoras, que satisfagan necesidades de la gente, necesidades de índole muy diversa, que comuniquen utilidades, para ser *rentablemente satisfechas*.

Ideas, pues, que se transforman en servicios que la gente usa, en los que a la gente le apetece estar porque le van, le ofrecen una experiencia distinta, una aventura de vida, un cambio. O le resuelven algo, le dan estatus, le facilitan sentido, le dan marcha, ganas de vivir y cualifican su vida cotidiana: son estilo de vida.

Siempre he pensado que la gente no usamos los servicios. Nos los ponemos encima, nos los hacemos nuestros o pasamos de ellos. Es básico tener esto claro: la gente, los ciudadanos, somos –vestimos– ideas. Ideas que son vida: que potencian vida mejor. Íntima y común.

# 16

Un capítulo para los que leen poco, lo quieren saber todo y empiezan los libros por el final

Muy a menudo, cuando me he planteado un servicio, me he preguntado: si fuera un ciudadano, ¿cómo sería? Mayor, joven, vive sola, va al cine, estudió con los jesuitas, le gusta Julio Iglesias o Mozart, está casada y tiene dos hijos, le gusta la ciudad, viste deportivamente, le van las ideas progresistas, es pasivo, quiere mejorar su calidad de vida, busca más sentido a su vida, le va la ciudad, es cerrado o abierto... Éstas son algunas de las posibilidades para hacer un retrato robot del ciudadano/usuario y del servicio que quiero ofrecerle a él y a los que son como él. Son, estas, preguntas, también, las que definen al propio servicio que se ofrece. Porque un servicio, siempre, ha de personalizarse: se ofrece a personas, a ciudadanos conocidos.

En marketing se piensa, se crea, se gestiona.

Tener presente esto, tenerlo ideado, pensado y decidido, es lo que en marketing llaman el *posicionamiento*. Saber dónde estás, cómo estás y qué pretendes. Posicionarse ante el público que eliges. Posicionarse ante la competencia, ante todos los que ofrecen algo parecido o diferente a este mismo público escogido, es fundamental. Posicionarse en servicios públicos: saber qué hay en el servicio que ofreces para satisfacer las necesidades de un público ciudadano, ofreciéndole servicio de alta calidad.

Porque en marketing, aunque a muchos de los paganos les parezca inconcebible, se piensa. Mucho y siempre. Y cuando no hay pensamiento, cuando no hay posicionamiento, cuando no hay una idea clave para el servicio y no se comunica con fuerza a los usuarios, aparece la derrota, la catástrofe: servicios vacíos o semidesiertos.

En marketing, pensar significa crear, palabra mágica que hoy se exhibe en cualquier papel o discurso como talismán todopoderoso, sin saber muy bien qué es eso de la creación. Es como la palabra participación. Hemos de participar, dicen. Pero, ¿dónde? Hemos de ser creativos. ¿En qué? Al pronunciarla, evoca fantasía y arte. Mucho arte. Demasiado. No van por aquí los tiros.

Crear es un verbo, una acción. Es algo que se aprende, se potencia. Nadie nace creador, como nadie nace arquitecto. El creador se hace. Y como verbo transitivo, la creación personal –tu creatividad– pasa y ha de pesar en los servicios que se proponen. Ha de dinamizarlos en su totalidad, desde su idea útil base y el proceso de producción, hasta su comunicación, uso y evaluación.

Básicamente, el hombre y la mujer –el equipo– de marketing constantemente adopta decisiones *diferentes* en todo lo que hace. En todo lo que trabaja inyecta su creatividad aplicada, su diferencia, su modo de ser, carácter, especificidad, para lograr un servicio atrayente y con un *fuerte plus* de utilidad propia y distinción frente a la competencia.

Hay pocos –muy pocos– servicios creativos en la gama de servicios que ofrece la administración. Hay mucha copia, mucho continuar haciendo lo que se hacía hace años, mucha repetición. Porque pensamos que crear es fácil, que lo nuestro es lo mejor. Que la competencia siempre es ridícula. Que la creatividad es arte. Cuando *la creatividad es producción*, es la generación de servicios útiles para resolver, satisfactoriamente y sin grandes costes, las necesidades detectadas de los ciudadanos y de la ciudad. De una manera sorprendente. Fuerte. Energica. Con impacto. Así: tal cual.

Hay pocos servicios interesantes porque tenemos, los paganos, muy poco definido nuestro posicionamiento. Nos bastan un par de buenas frases y cuatro inmejorables intenciones. Y ya está. Lo otro, pensamos, se nos dará por añadidura. Y no se nos da. Proponemos servicios que se dan de bofetadas entre ellos. Y lo justificamos. Proponemos servicios que no proponen casi nada. Ofrecemos servicios sin utilidad concreta para un público de ciudadanos inconcretos. Pero siempre decimos que lo hacemos todo estupendamente bien.

Los paganos justificamos lo injustificable. Somos los hombres de la palabra fácil. Pero... Hay un duro pero: no tenemos éxito. La gente no usa, con colas, nuestros servicios. Demasiados contenedores con la basura fuera, a deshora. Los servicios públicos para los jóvenes los usa una camarilla de enterados. Los centros cívicos van tomando un aire de refugio. Los niños huyen despavoridos de las escuelas. A los centros de planificación familiar acuden cuatro gatos. Y todo, todo, nos cuesta mucho esfuerzo. Demasiado dinero fácil e injusta insistencia en que la gente no participa, es pasiva y el personal se amuerma.

Y no es verdad, todos lo sabemos. Cuando trabajamos bien y coherentemente, lo constatamos: el ciudadano responde. Y responderá siempre si aprendemos a trabajar mejor. Estoy seguro que desde el marketing.

## 16.7. De cómo el marketing reforzó mis ganas locas de comunicación

Para demasiados, marketing todavía es sinónimo de venta rara, de anuncio, de cartel en papel couché y cuatricomía. En resumen, de propaganda. Nada más falso. Marketing es una concepción de la producción del servicio, una concepción moderna de las organizaciones públicas, una metodología de hoy para servicios de hoy o del mañana inmediato. La propaganda es otra cosa: son trompetas y colores al viento y, a menudo, sin resultados prácticos, sin más participación, sin más usuarios. Con mucho, hoy, es diseño, Pero ineficaz. Un lujo innecesario. Está en declive.



# 16

Un capítulo para los que leen poco, lo quieren saber todo y empiezan los libros por el final

La comunicación jamás es un apéndice.

En marketing, la comunicación es un puente. Un puente unas veces sofisticado y otras artesanal, que une nuestra oferta del servicio que queremos presentar con el público priorizado, con el segmento de población que ya nos conoce y nos usa, o quizá ni nos conoce ni usa.

Hablaremos un *lenguaje diferente* a cada uno de nuestros públicos. Les ofreceremos un puente especial para que nos conozcan más y mejor. Para que nos comprendan de modo amplio y profundo. Para que *nos quieran*: que apuesten por nosotros, que vengan, participen, den el paso definitivo del uso.

A ese público le hablaremos con su lenguaje, propio, personal. Porque queremos transmitirle algo nuestro de una forma fácil e inteligente, de una manera distinta a como lo hacen los demás. Tenemos algo que ofrecer, algo que le va a interesar, algo que es útil para sus necesidades, para su calidad de vida.

Normalmente nosotros, los paganos, pensamos la comunicación como mera propaganda. La pensamos al final, de prisa y corriendo. Nos la sacamos de encima con un encargo a algún diseñador para que nos haga una cosa bonita. Y la mayoría de las veces, los folletos, programas y carteles suelen salir con un tiempo hiperjusto, se cuelgan y reparten apresuradamente. Y uno, si es creyente, enciende un cirio a Santa Rita para que no nos coja todo el fracaso. O, si nos coge, lo haga con una excusa aceptable entre los labios.

El marketing propone otros métodos. Enseña a pensar y planificar como un todo compacto nuestra idea útil de servicio, el público objetivo y real a quien lo vamos a dirigir y la comunicación: cómo vamos a decirlo, cuándo, dónde, por qué. Tres momentos, pues, que deben mantener una misma línea de criterios y creatividad. Son las tres patas básicas de la mesa de la comunicación.

Dicen los expertos que, en el amor entre dos, hay siempre un tercero. Tal vez. Pero esto sí que es cierto en comunicación. Entre el dueto de la idea útil del servicio y el público que lo usa, siempre hay un tercero. Importantísimo, básico e indispensable. Ese tercero, ese tercer pasajero en el tren de los servicios públicos, es la comunicación.

Una comunicación que, en sus líneas fundamentales, hemos de decidir nosotros. De una vez por todas, debemos terminar con el dictado absurdo de los diseñadores. Y la sola comunicación de publicidad: hemos de apostar más y más por las relaciones públicas, por las reuniones, porque los medios hablen de nuestros servicios. La técnica, el aparato tecnológico o de soporte, vendrá después. Aquí especialmente debemos tomar opciones, porque detrás de toda comunicación estamos nosotros. Está el servicio público. Con su equipo de producción del servicio. Que sabe qué comunicar y con qué lenguaje. Y a través de

qué y quienes. Porque conoce al público. Y ha pensado y trazado la idea útil de respuesta. La comunicación es nuestra imagen, nuestro físico. Nuestro contacto.

La comunicación debe pensarse desde un buen principio, no como apéndice o coletilla. Debemos pensar, además, la comunicación concreta del servicio desde el marco de la comunicación global de la administración, que nos presente como organización, nos identifique como marca pública. Que no es, únicamente, un logotipo mono.

Es una manera de pensar y hacer las cosas. Una manera de estar y proponer. Una manera de relacionarnos cómplicemente. Y debemos marcar, desde ella, la diferencia de una comunicación fragmentada para los diferentes servicios, con coherencia, sin triunfalismos ni miserabilismos. Con lo que sea menester para empalmar con un público, que en un servicio será uno y en otro será otro. Un servicio necesitará una comunicación con un lenguaje y otro necesitará otro lenguaje diferente.

## 16.8. De cómo me gusta la calidad constante

El milagro de los servicios que funcionan radica en que alguien los hace posibles asegurando una calidad media/alta. Mejor, altísima. Y una calidad constante. El milagro está en ofrecer calidad, calidad constante. Los que se lo proponen y saben hacerlo, tienen éxito. Son emergentes. Y optan por una calidad máxima: superan las expectativas del público objetivo. Los ciudadanos se la agradecen llenando los servicios. Y confiando en la administración: es casa de servicios indispensables para la ciudad. Para mi vida personal y pública.

Esta calidad ha de asegurarse en el servicio puntual y en todos: en la globalidad de la oferta de todo el catálogo de servicios.

Pero hay un momento especial para detectar la calidad que el marketing enseña a cuidar escrupulosamente: *el momento en que se realiza el servicio*, el tiempo en que se usa. Esto es especialmente interesante: porque lo que ofrecemos no es jamás un servicio estocable. No es un producto material, mucho más fácil y apto para ser controlado.

Ofrecemos inmateriales. Ofrecemos intangibles. Ofrecemos *sentido de ciudad*. Ofrecemos *vertebración ciudadana*. Ofrecemos *ideas útiles en forma de servicios*. Siempre estamos ofreciendo cosas en torno a la participación, el cambio de mentalidades, el uso responsable de la ciudad, la asistencia social, la innovación y la construcción de la ciudad, la calidad de vida, el transporte público, la seguridad, la convivencia, la salud, la cultura, la enseñanza... Algo que no se puede almacenar, algo que, a pesar de todo, debemos saber concretar.

La calidad brilla en el momento del uso.

# 16

Un capítulo para los que leen poco, lo quieren saber todo y empiezan los libros por el final

¿Cómo? Intentando que tome cuerpo, asegurando algunas cosas mínimas e indispensables: que las personas que dan y están en el servicio sean gente con gran comunicación y preparación. Que se haya hecho todo lo posible para que lo que el servicio propone responda, de modo directo, a deseos, necesidades y problemas de los ciudadanos que lo usan...

Y asegurando –ahí está la técnica– algunos temas clave: que el local sea acogedor y señalizado, que las personas que atienden sepan escuchar e informar, que los horarios se cumplan, que la amabilidad sea la atmósfera de nuestra cotidianidad, que los obstáculos no se conviertan en problemas insolubles, que todo respire lo que hemos prometido en nuestra comunicación o que las utilidades prometidas en la comunicación –algo básico– se satisfagan...

Cosas muy concretas que, en cada servicio, se resumen en seis o diez cuestiones indispensables que hemos de asegurar, rotundamente, sin ningún fallo. Porque ayudan a concretarlo, a materializarlo, a usar el servicio con satisfacción: servicios públicos personalizados que superan las expectativas de los ciudadanos.

Cada día estoy más convencido de que sólo aquellas administraciones que aseguran una calidad básica y constante en los servicios que proponen, no construyen sobre arena. Aportan y anticipan el futuro. Optan por la calidad de vida. Por su continuidad significativa en su territorio y en sus ciudadanos. Construyen democracia.

Los tiempos de las operaciones singulares y de prestigio van tocando a su fin. La gente quiere, pide y desea servicios de calidad cotidiana. Los fuegos artificiales ya sabe montarlos ella. Con su iniciativa.

## 16.9. De cómo sé que estoy empezando algo que va para largo

El marketing, para mí, no es una moda pasajera. Forma parte de algo más profundo. Forma parte de una reconversión.

Después de años de búsqueda infructuosa en alambicados y varios métodos de producción en servicios públicos, me he convencido de que sólo hay un método general y diverso para producir nuestros servicios: el de la *gente emprendedora*. No hay más. No busquemos desesperadamente el sexo de los ángeles.

Y el método es el marketing, una técnica, con años de experiencia, que se ha situado en el centro de las organizaciones de servicios públicos.

Necesitamos gente emprendedora.

Un capítulo para los que leen poco, lo quieren saber todo y empiezan los libros por el final

# 16

¿Por qué? Porque, como intento explicar, el marketing puede solucionar muchos temas pendientes, muchas asignaturas en suspenso, si dejamos de ser paganos y pasamos al estado de creyentes. Mejor, de convencidos practicantes con algo de escepticismo, con un mucho del espíritu japonés y una pizca de constancia harvardiana.

El marketing sólo es una tecnología punta con un resultado: dar el mejor servicio público a la gente, a nuestros ciudadanos. Porque el marketing es, hoy, tecnología de vanguardia pública. Sin duda. De trabajo, de servicio, con los ciudadanos.

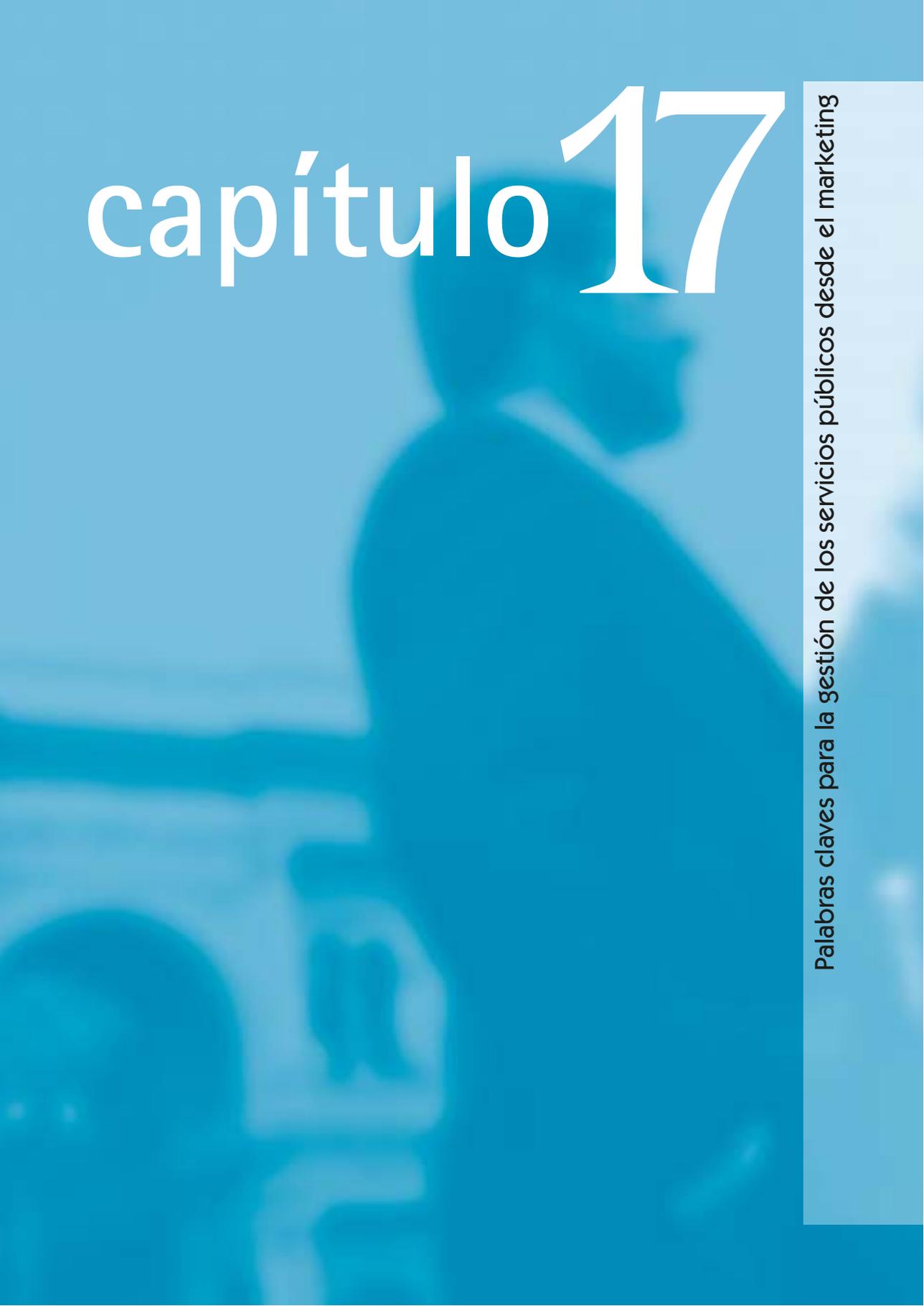
¿No queremos esto en todos nuestros servicios?

Pues usémoslo.





# capítulo 17

A blurred, blue-tinted background image of a person in a suit, possibly a man, looking to the right. The image is out of focus, creating a soft, professional atmosphere.

Palabras claves para la gestión de los servicios públicos desde el marketing

# 17

## Palabras claves para la gestión de los servicios públicos desde el marketing

Sólo algunas muy básicas, que marcan estilo, que sitúan a la organización y su red de equipos en la gestión actual: con los ciudadanos.

**Administración pública:** Organización que lleva años modernizándose, pero parece que jamás lo logra.

**Asociaciones ciudadanas:** Red plural de organizaciones de ciudadanos autoorganizados para una causa. Muy valoradas por los ciudadanos por la proximidad de sus servicios.

**Burocracia:** Sida de la administración contra el cual hay vacuna, pero ni políticos ni alta dirección se atreven a aplicarla.

**Catálogo de servicios:** Folleto o pequeña guía en la que están todos los servicios públicos que la administración ofrece a los ciudadanos para la ciudad mejor, cómoda, visible, estupenda.

**Ciudadanos:** Están en el centro de la administración pública. Desde ellos, con ellos, para ellos, se toman todas las decisiones y se montan y facilitan todos los servicios. Los ciudadanos, felizmente, son plurales.

**Civilidad:** Todo lo que hace y hará la administración pública se encamina a lograr una cota más alta de civilidad: de ciudad de convivencia, emprendedora, con todos, segura, en libertad.

**Competencia:** Las otras organizaciones administrativas, asociativas y empresariales son referencia para los servicios de una administración pública: siempre serán mejores o diferentes.

**Comunicación:** La manera actual de pensar, organizar, gestionar y trabajar en la administración pública: siempre en contacto con todos los ciudadanos y sus organizaciones. Nada sin ellos.

**Diseño del servicio:** Forma usable que toma un servicio a través del trabajo de producción del equipo: un servicio es un paquete de servicios.

**Entusiasmo:** Manera como trabajan hoy todos en la administración pública que entusiasma a los ciudadanos.

**Equipos:** La única manera de trabajar posible en las administraciones públicas: somos un equipo de equipos en acción de servicios con los ciudadanos.

**Expectativas:** Los equipos trabajan no para satisfacer las necesidades de los ciudadanos. No es suficiente: logran superar sus expectativas. Entonces los ciudadanos valoran lo público.

**Funcionarios:** La palabra es inteligente: los que hacen funcionar. Mayormente: los que impiden que la administración funcione por tu trabajo en casillas, monótono, pasivo, sumiso, desactivado, interno...

**Gestión:** Hacer las cosas con otros. Nunca solos. Siempre en equipo, con otras organizaciones. Ágilmente. Con resultados. Relacionalmente. Ya.

**Idea útil:** Lo que el servicio propone como respuesta para abordar una necesidad o un reto ciudadano.

**Innovación:** La única manera de trabajar, todos, en la administración. La única manera de organizarla y gestionarla o comunicarla. Vacuna eficaz contra la burocracia.

**Marketing:** Método de gestión que parte de las necesidades de los ciudadanos para transformarlas, con los servicios, en oportunidades de primera división. Método, todavía, desconocido en lo público.

**Momento de la verdad:** Es el momento del uso del servicio por parte del ciudadano o un grupo de ellos: experimentan que lo que el servicio promete, está. Y está espléndidamente.

**Necesidades:** Lo que a los ciudadanos les urge, esperan, desean, les preocupa para su calidad de vida personal y común. Las necesidades siempre son plurales y casi infinitas.

**Planificación:** Momento, largo, en el que se identifican todas las necesidades ciudadanas en las que la administración quiere estar presente con servicios.

**Posicionamiento:** Opción, desde el valor de marca, que presenta y bien sitúa a la administración pública como organización imprescindible para la vida de los ciudadanos.

**Priorización:** Selección, desde el valor de marca, de las necesidades en las que la administración pública estará, seguro, presente a partir de los recursos que tiene.

**Producción:** Proceso a través del que un equipo fabrica un servicio y lo facilita a los ciudadanos, evaluándolo y mejorándolo.

**Programación:** Acción que dota a cada necesidad priorizada de los recursos necesarios para poderla abordar con éxito desde un servicio.

**Proximidad:** Los servicios están, se ofrecen, donde están los ciudadanos. Y amablemente.

# 17

## Palabras claves para la gestión de los servicios públicos desde el marketing

**Públicos:** Conjunto de ciudadanos con una necesidad conocida y comprendida a través de un proceso lógico: público potencial, segmentación y público objetivo final.

**Segmentación:** Acción muy eficaz para analizar cualquier público ciudadano con microscopio: agrupando en conjuntos más homogéneos a los ciudadanos que viven, diferentemente, una misma necesidad.

**Reingeniería:** Cambio constante, desde los resultados de visibilidad ciudadana en servicios, por el que la administración y sus equipos para la gestión siempre optimizan los servicios.

**Servucción:** Modelo especialmente adaptado a la producción de los servicios: los productos u objetos se fabrican más fácilmente.

**Servicios públicos:** Los que produce y ofrece a los ciudadanos la administración. Sólo pueden ser excelentes, próximos, altamente valorados.

**Valor de marca:** Síntesis ética, de valor, concreto e imprescindible, que la administración presenta a los ciudadanos como eje y para los resultados de su trabajo cuatrienal.

**Visibilidad/resultados:** La vida mejor, personal y común, que facilitan los servicios y que siempre se debe evaluar para trabajar desde aquí.

**Visión:** Trazo de vida mejor, ciudadana y de ciudad, que una administración presenta como horizonte de su trabajo, a lograr en ocho/doce años.

# capítulo 18

Bibliografía mínima

# 18

## Bibliografía mínima

Los libros muestran, enseñan, proponen, interrogan, ayudan. Algunos son, para mí, de cabecera: necesito releerlos. Tenerlos al lado. Me acompañan. Me sugieren. Me golpean. Desde ellos, aprendo. Pienso. Trabajo. No concibo un gestor para la cultura que no lea. Sin libros.

Algunos de ellos.

- ◆ **BASSAT, Luis: El Libro Rojo de la Publicidad, Espasa, 1995 y El Libro Rojo de las Marcas. Cómo construir marcas con éxito. Editorial Espasa, Madrid, 1999.**

Los dos libros, leídos por orden de aparición, facilitan una visión actual de cómo comunicar hoy. Luis Bassat es directivo de Ogiluy&Matheu, una de las agencias de comunicación más importantes del mundo. Fue el director de las ceremonias olímpicas de Barcelona 1992. Seguro que usáis productos y servicios que él ha publicitado. Es muy claro y sugerente. Práctico.

- ◆ **CHIAS, José: El Mercado son personas. Editorial McGraw-Hill, Madrid, 1992.**

Chias fue mi profe de marketing. Su libro continúa siendo un sendero seguro y sugerente para convertirse uno en marketiniano que apuesta por las personas, por los ciudadanos.

- ◆ **RIES, Al y Laura. La caída de la publicidad y el auge de las relaciones públicas. Editorial Empresa Activa, Barcelona, 2003.**

Debemos captar la atención de los medios para que publiquen lo que hacemos. Esta comunicación, hoy, es la mejor. Y cuesta casi nada. Pero debemos saber cómo presentarla. Insinuante. Cómplice. Debemos relacionarnos con los ciudadanos, con otras organizaciones, de *tú a tú*. Las relaciones públicas preceden y acompañan a la publicidad. Sugentísimo. El *tú a tú*, directo, público, es lo que más comunica.

- ◆ **KLEIN, Naomi. No Logo. El poder de las marcas. Editorial Paidós, Barcelona, 2002.**

El libro que cuenta el mundo de hoy donde quien no tiene marca no existe. Y cuenta la barbarie que han provocado algunas de las grandes marcas multinacionales: se dedican a la comunicación del valor de marca y contratan los servicios/productos a precios de esclavos en países bajo los límites de la miseria. Imprescindible.

Quien no lee se atrofia.

◆ **KOTLER, Philip. Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z. Editorial Pearson, Madrid, 2003.**

Es el mejor libro de marketing que he leído: buenísimo por sus conceptos nítidos y aplicables a la gestión. Deslumbrante, lleno de sugerencias. Una radiografía para la gestión actualísima.

◆ **MOLINÉ, Marçal: La fuerza de la publicidad. Saber hacer buena publicidad. Saber administrar su fuerza. Editorial McGraw-Hill, Madrid, 2000.**

Libro lleno de ideas para crear marcas, también, sin presupuestos abultados, con control económico de la comunicación. Interesante para planificar la comunicación desde el cruce de eficacia y creatividad.

◆ **PETERS, Tom: El método del branding, Obsesión por el diseño, Ser y permanecer excepcional, El fracaso de lo ordinario y En busca de la excelencia. Editorial Nowtilus, Madrid, 2002.**

Soy fan. Todos son libros para leer en una tarde. Conforman una serie bajo el lema *triunfar en un mundo sin reglas*. Mi propuesta: lectura obligada para todo el equipo de la organización. Con comentario público. Y toma de decisiones.

◆ **PUIG, Toni: La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos. Editorial Paidós, Barcelona, 2004.**

Perdonadme. Es propaganda directa. Donde cuento todo lo que sé sobre como comunicar servicios desde una administración pública y la propia organización como marca. Reflejo mis cuatro años de asesor para la comunicación en el Ayuntamiento de Barcelona y mis clases de marketing en ESADE. Mi mejor libro.

◆ **RIDDERSTRALE, Jonas y NORDSTRÖM, Kjell: Funky Bussiness. Editorial Prentice Hall, Madrid, 2000.**

Para gestores con visión de futuro, que apuesten por el talento. Un libro para las organizaciones actuales: las de servicios públicos, también. Escrito desde la empresa. Me impacta.



# capítulo 19

Punto final monástico

# 19

## Punto final monástico

Para la redacción de este libro me encerré en el silencio expresivo del monasterio de Poblet, con un frío gótico y una arquitectura cálida.

En las vísperas de un jueves, el lector leyó:

*Al presente, hemos quedado emancipados de la ley,  
muertos a aquello que nos tenía aprisionados,  
de modo que sirvamos con un espíritu nuevo  
y no con la letra vieja. Romanos 7,6.*

«Con los ciudadanos» es mi lema profesional y vital.

Quedé pensativo. Me estaban recordando, en registro sacro, lo que yo estaba trabajando en tono laico, civil.

Después, junto al mar en un verano lleno de trabajo para mejorar la producción de los servicios públicos en las administraciones, he vuelto a saborear y reescribir el texto lejos de los grilletes de las neoburocracias sutiles.

Estoy convencido que sólo es posible estructurar servicios desde las necesidades de los ciudadanos. Más: con los ciudadanos y sus organizaciones. Lo pienso mientras las olas de un mar inquieto son apaciguadas por la música del *Paulus* de Mendelsson.

Y dentro de mí repito: un *espíritu nuevo* para los servicios públicos que aniquile la letra vieja de la burocracia que se resiste, atroz.

Este libro está por la labor.

Esta por unos servicios públicos cómplices con los ciudadanos, en red, claves y entusiastas.

Poblet/Barcelona  
Primavera 2004  
*tpuigp@hotmail.com*



