



LA CARTA DE SERVICIOS COMO HERRAMIENTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA

AUTORES

CARINA DI CANDIA (1)
GABRIELA MADERNI (1)

(1) DEPARTAMENTO DE GESTIÓN PÚBLICA, LATU

La carta de servicios es una herramienta de gestión mediante la cual las organizaciones públicas informan a la ciudadanía sobre los servicios que tienen encomendados y difunden los compromisos de calidad de estos servicios y los derechos de los usuarios en relación a ellos.

Como instrumento de acercamiento al ciudadano, la carta de servicios enfoca la gestión, los procesos y los resultados a las necesidades y expectativas del usuario y tiene como objetivo central contribuir a la mejora de los servicios que brindan las Organizaciones Públicas.

En tal sentido, los compromisos de gestión de una organización innovadora, en cuanto a sus sistemas de gestión y a sus instrumentos de respuesta ante las demandas ciudadanas, constituyen elementos clave para los procesos de modernización y transformación del Estado.

Los estados están atravesando procesos de reforma y modernización en los cuales es fundamental que, entre otros aspectos, las organizaciones públicas comuniquen a sus usuarios los compromisos asumidos en los servicios que prestan, informando a la sociedad sobre los niveles de calidad en los servicios públicos y operando como facilitadores del derecho del usuario de conocer cómo se gestionan estos servicios.

En ese sentido, existen herramientas que colaboran en ese proceso de comunicación con la ciudadanía, y un buen ejemplo son las cartas de servicios o cartas compromiso que tienen como finalidad mejorar la relación del Estado con el ciudadano a través de los servicios brindados.

La Unión Iberoamericana de Municipalistas, en la lección 7 de su Programa de especialización de la Gestión Pública – Calidad en la Administración y los Servicios Públicos, define la carta de servicios como:

Son vehículos de comunicación de los compromisos de calidad en el servicio que una empresa, instituto o servicio municipal toma ante el ciudadano. Para ello se definen estándares de servicio de una manera objetiva y medible; se hace un seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos y se despliegan las acciones necesarias para su logro (definición aportada por el Plan de Calidad del Ayuntamiento de Barcelona, en 1996, citado en: Talavera [s.d], p.3).

Las Cartas de Servicios son documentos escritos que tienen por objetivo informar al ciudadano acerca de las cualidades con que se proveen las prestaciones

y servicios públicos. Habrán de expresar:

- *La naturaleza, contenido, características y formas de proveer las prestaciones y servicios.*
- *La determinación de los niveles o estándares de calidad en la provisión del servicio.*
- *Los mecanismos de consulta a los usuarios acerca de los servicios que aquellos demanden y de sus sugerencias y opiniones para la mejora de los mismos.*
- *El sistema de evaluación de la calidad.*

(Decreto 27/1997 de 6 de marzo de la Comunidad de Madrid citado en: Talavera [s.d], p.3).

Es de interés, por tanto, contar con esta herramienta que da transparencia a la gestión de las organizaciones públicas y permite

el acercamiento con el ciudadano, dándole a conocer los compromisos asumidos y su cumplimiento de una manera clara y comprensible.

A modo de ejemplo, la Policía Federal de Brasil, que cuenta con más de 15 mil funcionarios en todo el país, adherida al programa nacional de gestión pública y desburocratización conocido como GESPUBLICA, puso a disposición de los ciudadanos, en marzo de 2010, cinco cartas de servicios (Figura 1).

La creación de las cartas de servicios partió del supuesto de que sus beneficios debían atender pilares estratégicos como la sociedad, el funcionariado, el ciudadano y la propia organización.

La Figura 2 expresa los principales resultados alcanzados.



Figura 1. Cartas de servicio de la Policía Federal de Brasil – presentado por DPF Helio Sant’Anna e Silva Junior y PCF Andreia Cristiane Stanger en la XV Jornada de Gestión Pública del Laboratorio Tecnológico del Uruguay, mayo de 2011.

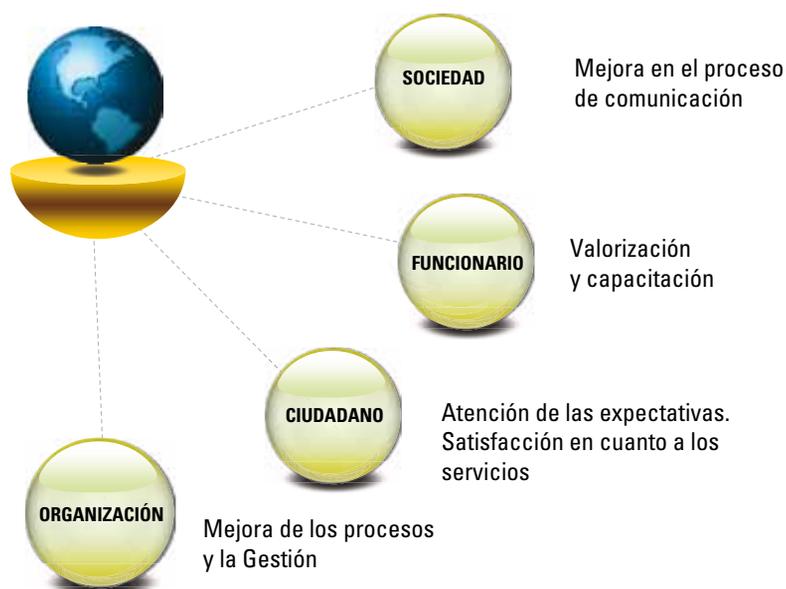


Figura 2. Resultados presentado por DPF Helio Sant'Anna e Silva Junior y PCF Andreia Cristiane Stanger en la XV Jornada de Gestión Pública del Laboratorio Tecnológico del Uruguay, mayo de 2011.

Antecedentes

Las cartas de servicios surgen en el Reino Unido como una extensión de las reformas de la Nueva Administración Pública (Drewry, 2005, p. 2).

En 1997 fueron reguladas en España por el Decreto 27/1997 y la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) publicó la Norma "UNE 93200 Carta de Servicios", cuyo objetivo es especificar los requisitos mínimos del contenido y del proceso de elaboración, seguimiento y revisión de las cartas de servicios.

A nivel regional se creó en Argentina el decreto 229 del 8 de marzo de 2000, que define la "Carta Compromiso con el Ciudadano" que tiene el propósito de mejorar la gestión y aumentar la transparencia, permitiendo un efectivo control social.

A su vez, en Brasil opera el Decreto 6.932 del 11 de agosto de 2009, conocido como Decreto del Ciudadano o Decreto de Simplificación de Atención al Público, que dispone que para la simplificación de la atención al ciudadano se instituya la obligatoriedad de adopción de Carta de Servicios.

En Chile, en mayo de 2001, mediante la Comisión Defensora Ciudadana dependiente del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, entró en vigencia la Carta de Compromiso en servicios públicos.

A nivel nacional existe el decreto N° 44/009, con fecha 19 de enero de 2009, que crea la Comisión Reguladora de Compromisos de Gestión y el Decreto 526/009 que aprueba el Reglamento para los Compromisos de Gestión.

A pesar de que el decreto N° 44/009 expresa el compromiso para las Organizaciones Públicas involucradas de enmarcarse en lo que se llaman los "Compromisos de Gestión" –desarrollo y aplicación de nuevas estrategias, medición de indicadores relacionados a objetivos estratégicos de la organización y sus consecuentes beneficios para la sociedad–, no implica necesariamente (ni menciona) la obligatoriedad de la organización de desarrollar una carta de servicios. De todas maneras se podría considerar, atendiendo a lo que ocurre en la región, que este decreto pueda ser el disparador para la creación de otros decretos o leyes que sí impulsen el desarrollo de estas cartas en las organizaciones públicas del país.

Dentro de las cartas de servicios

¿Cuál es el contenido de una carta de servicios? No es un simple folleto informativo o de difusión de los servicios brindados, sino que incluye las herramientas que permiten la participación ciudadana y el control social.

El contenido de una carta de servicios debe ser expresado de una manera sencilla y comprensible para el ciudadano. El Cuadro 1 presenta un ejemplo.

INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL SERVICIO	COMPROMISOS DE CALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación general del organismo, dependencia, unidad, división que presta el servicio. • Direcciones postales y formas de acceso a las oficinas proveedoras del servicio. • Número de teléfono y fax. • Dirección del correo electrónico y página web. • Listado de los servicios prestados con una descripción clara de cada uno de ellos. • Normativa reguladora de cada servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Explicitar los estándares de calidad, es decir, los objetivos en relación a la prestación del servicio, de manera que el ciudadano sepa qué es lo que el servicio puede brindar y lo pueda evaluar en función de su cumplimiento. • Debe incluir información precisa sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Los plazos previstos para la tramitación o prestación del servicio. • Estándares de las características relevantes del servicio. • Mecanismos de información y comunicación con el usuario. • Sistemas de protección del medio ambiente y de gestión de calidad.
INDICADORES	SUGERENCIAS Y RECLAMOS
<ul style="list-style-type: none"> • Los indicadores son un parámetro de medida asociados a los atributos que se le da al servicio brindado para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios. Son cuantificables de forma de comprobar el cumplimiento de los objetivos propuestos. • Por ejemplo: tiempo de espera, tiempo de tramitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mejora de la calidad del servicio requiere la comunicación constante con el usuario del servicio, de manera de mantener actualizado el conocimiento sobre sus necesidades y expectativas. Es importante contar con un mecanismo mediante el cual los ciudadanos hagan llegar su opinión respecto a los servicios recibidos. • Este mecanismo debe ser comunicado a los usuarios, detallando claramente la manera en que las sugerencias y los reclamos pueden ser realizados. • En la información sobre dicho mecanismo deberá constar el procedimiento que se aplicará desde que el usuario hace una sugerencia o reclamo hasta que se le emite una respuesta. Lo adecuado sería concretar el plazo y las condiciones en que la organización se pondrá en contacto con el ciudadano para recabar más información, adquiriendo un compromiso de calidad al respecto.

Cuadro 1. Contenido de una carta de servicios.

¿Cómo colabora en la mejora de la gestión?

Las cartas de servicios son utilizadas como herramientas de apoyo en los procesos de reforma y modernización del Estado. Permiten abrir espacios de participación ciudadana, ya que a partir del conocimiento de las expectativas de los ciudadanos los procesos internos de la organización pueden ser adaptados y mejorados para brindar servicios con altos estándares de calidad.

Asimismo, son instrumentos de acercamiento al ciudadano: refieren al enfoque de la gestión, los procesos y los resultados a las necesidades y expectativas para mejorar los servicios, sin dejar de lado el conocimiento de los deberes y las limitaciones propias de la Administración Pública. De esta manera permiten que los cambios se perciban rápidamente por la ciudadanía, generando mayor confianza y credibilidad en el Estado.

Son múltiples los beneficios que nos brinda una Carta de Servicios:

- *Mayor transparencia en la organización.*
- *Satisfacción total del ciudadano.*
- *Establece vínculos entre el ciudadano y la organización.*
- *Favorece la modernización del Estado.*
- *Contribuye al fortalecimiento del país.*

Su práctica implica un proceso de transformación de la organización sustentado en principios fundamentales como el compromiso, la información, la transparencia y

el aprendizaje. Principios que hacen foco en el ciudadano a la vez que promueven la participación ciudadana.

A estos principios se le suman los consignados en el Cuadro 2.

Actuar de acuerdo a lo que indican las normativas y leyes vigentes	Orientación por procesos
Tratamiento personalizado	Visión de futuro
Ética	Generación de valor
Comunicación	Compromiso de las personas
Eficiencia	Focon en el ciudadano
Eficacia	Desarrollar actividades con otras organizaciones con objetivos comunes específicos
Visión sistémica	Responsabilidad social
Aprendizaje organizacional	Participación ciudadana
Innovación	Gestión participativa
Liderazgo de la Alta Dirección	Mejora continua

Cuadro 2. Principios que promueven la participación ciudadana.

La experiencia en la aplicación de cartas de servicios en los países en los que se ha adoptado demuestra su poder de simplificar las actividades: en primer lugar, porque aporta transparencia entre las expectativas del ciudadano y

corregir el rumbo, para la actualización de las estrategias y para la mejora de sus procesos internos. La organización tiende a tornarse más responsable, ágil y manejable si está alineada a la perspectiva de los resultados a alcanzar.

La carta de servicios como parte de la gestión de la organización

A partir de las herramientas de gestión conocidas, como la gestión por procesos, las encuestas de satisfacción de clientes, la medición de los indicadores, la evaluación y el monitoreo, más el instrumento Carta de Servicios, es posible identificar ciclos de mejora continua que apuntan a la excelencia organizacional (Figura 3).

Al tiempo que contienen los compromisos de servicio de calidad con el usuario, las cartas de servicios son retroalimentadas por los ciudadanos que hacen uso del producto o servicio. Esto se logra, por ejemplo, por medio de encuestas de satisfacción que confirman los compromisos actuales de calidad o promueven los ajustes necesarios.

Apuntando a la participación ciudadana como una de las actividades a desarrollar en el proceso de elaboración y revisión de la carta de servicios, es necesario relevar las prácticas de participación existentes en la organización y establecer las metas y compromisos de mejora para el período de vigencia de la carta de servicios. En ese sentido el usuario puede incorporar su opinión y puntos de vista a los procesos de toma de decisiones y ejercer el control sobre el desempeño de las organizaciones públicas.



Figura 3. Herramientas de mejora que apoyan la mejora continua.

La carta de servicios es una declaración explícita de la organización con respecto al servicio y a la relación con los ciudadanos, que contiene compromisos de calidad que deben ser cumplidos, seguidos y comunicados, además de contar con otros datos relevantes como los contactos y horarios de funcionamiento del servicio.

las intenciones de los organismos que brindan el servicio, lo cual favorece la participación ciudadana y genera una creciente confianza entre las partes.

Una vez que la organización pasa a tener información de las reales necesidades de su público es capaz de tomar decisiones para

A su vez, los compromisos de calidad son medidos por medio de indicadores cuantificables que son analizados y revisados para su mejora en forma continua. Esto permite que el ciudadano conozca el grado de cumplimiento de los compromisos y los objetivos propuestos, lo cual hace posible estimar el nivel de calidad de los servicios recibidos.

En virtud de los servicios, los compromisos y los indicadores definidos, los procesos de la organización son gestionados y optimizados para satisfacer y superar las expectativas de los usuarios. Esta gestión por procesos implica integrar y alinear los procesos para lograr los resultados deseados, centrando los esfuerzos en la eficacia y eficiencia de los procesos, y proporciona confianza a los usuarios al tiempo que transparenta las actividades dentro de la propia organización. También permite el uso eficaz de los recursos, disminuyendo los costos y creando ciclos más cortos, proveyendo oportunidades para enfocar y priorizar las iniciativas de mejora.

El monitoreo y evaluación del nivel de gestión es realizado en forma permanente, como una eficaz herramienta de gestión del día a día de las actividades.

Es así que la carta de servicios es visualizada como una herramienta integral de gestión de la calidad cuyo fin es incrementar progresivamente la calidad de los servicios y productos de la Administración Pública. Las cartas de servicio son un poderoso instrumento para la mejora de la gestión pública con una orientación clara al usuario o beneficiario del servicio.

A partir de los principios organizacionales indicados, utilizando herramientas integrales de gestión y en el marco de un proceso de mejora continua, es posible generar un modelo de Estado moderno y orientado al ciudadano. Cuando se trabaja para aumentar

la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, éstos exigirán cada vez mejores condiciones, por lo que para cumplir con ellos se hace necesaria la innovación, la creatividad y un mayor empeño.

Referencias

Argentina. *Decreto 229/2000 de 08 de marzo de 2000* [En línea]. [Consulta: 20 de mayo de 2011]. Disponible en: http://www.jgm.gov.ar/archivos/pme/Carta_Compromiso_decreto.pdf

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN (España). UNE 93200: *Cartas de servicios. Requisitos*. Madrid: AENOR, 2008.

Brasil. *Decreto 6.932 de 11 de agosto de 2009* [En línea]. [Consulta: 02 de mayo de 2011]. Disponible en: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D6932.htm

CARVALHO PALVARINI, Bruno. O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização Voltado para o Cidadão. En: CLAD. *XV Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública* (Santo Domingo 9-12 de noviembre de 2010). Santo Domingo: CLAD, 2010.

CHILE. GOBIERNO DE CHILE. MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE LA PRESIDENCIA. COMISIÓN DEFENSORA CIUDADANA. *Carta de Compromiso entra en vigencia en servicios públicos* [En línea]. Santiago: Comisión Defensora Ciudadana, 2011. [Consulta: 1 de junio de 2011]. Disponible en: <http://www.cdc.gob.cl/2011/05/24/hgt>.

DREWRY, G. Citizens as Customers: charters and the contractualisation of

quality in public services [En línea]. En: EGPA. *EGPA Conference Bern. Study Group 5: Contractualisation in the Public Sector*. (Suiza 31 ago- 2 set 2005). [s.l.]: EGPA, 2005. [Consulta: 21 de mayo de 2011]. Disponible en: http://www.public-admin.co.uk/brochures/customers_charters_paper.pdf.

España. Decreto No. 27/1997 de 6 de marzo de 1997. *BOCM*, 14 de marzo de 1997.

SANT'ANNA, Helio; SILVA, Junior; CRISTIANE STANGER, Andreia. Carta de Servicios al Ciudadano, un estudio de caso en la Policía Federal de Brasil. En: Departamento de Gestión Pública del LATU. *IV Jornada de Intercambio sobre experiencias en Gestión Pública* (Montevideo 30 de Mayo de 2011). Montevideo, LATU, 2011.

TALAVERA PLEGUEZUELOS, C.; AITECO CONSULTORES. *Calidad en la administración y los servicios públicos*. Granada: Unión Iberoamericana de Municipalistas, [s.d.]. (Programa de Especialización en Gestión Pública. Calidad en Administración y los Servicios Públicos).

Uruguay. Decreto N° 44/009 de 19 de enero de 2009. *Diario Oficial*, 05 de febrero de 2009. p. 757A

Uruguay. Decreto N° 526/009 de 19 de noviembre de 2009. *Diario Oficial*, 24 de noviembre de 2009. p. 621A

Agradecimientos. A la Lic. Jacqueline Domínguez.