

## **Las Cartas de Servicios Públicos.**

Existe un principio en el mundo de la comunicación sobradamente conocido que dice: lo que se publica compromete. Precisamente en este principio se basa el compromiso de la Administración con los ciudadanos/usuarios. Consiste en dar a conocer los servicios y compromisos de la Administración a través de las Cartas de Servicios, con los ciudadanos.

### **¿ QUE SON?**

Son documentos a través de los cuales se dan a conocer:

- los servicios públicos que presta cada unidad
- los compromisos explícitos y públicos que la Administración adquiere en su relación con los ciudadanos
- los niveles de calidad con los que se ofrecerá el servicio
- las compensaciones que obtendrá un ciudadano en el supuesto de que no se alcancen dichos niveles.

De igual manera, las Cartas de Servicios deberán contener una breve descripción de la unidad, de sus competencias, su localización, números de teléfono, fax y e-mail, si lo hubiere, así como de las diferentes vías que tienen los ciudadanos de participar en la configuración de aquéllas –a través, por ejemplo, de la presentación de sugerencias y reclamaciones o de la cumplimentación de encuestas de satisfacción–. Estos documentos sirven, simultáneamente, como mecanismos de comunicación entre la Administración y los ciudadanos y para la evaluación de la calidad de los servicios.

## **Difusión de las Cartas de Servicios**

Puede realizarse a través de las oficinas de atención al público o de internet. Debe destacarse el **valor** de las Cartas de Servicios porque **facilitan** a los ciudadanos el acceso a la información relevante sobre las unidades administrativas con las que se relaciona, pero, especialmente, porque contienen unos **compromisos públicos**, explícitos, mensurables, a través de *indicadores*, que comprenden además determinadas compensaciones en el caso de que el servicio no se preste en las condiciones establecidas.

*En suma, constituyen un contrato entre la Administración y los ciudadanos que deberá cumplirse en sus propios términos.*

Se **debe informar** del tipo de compromiso que se establece con los ciudadanos. Esta información debe **ser simple**, de manera que se entienda de manera clara en qué consiste el servicio prestado. Deben estar igualmente **claros los derechos** que tiene el ciudadano/usuario. Así como, los niveles de cumplimiento del servicio o **estándares del servicio**. Estos niveles deben ser **alcanzables**, es decir debe prevalecer el realismo como parámetro metodológico en las Cartas de Servicios. Si esto no fuese así, los niveles estándares fijados de prestación del servicio no se podrían alcanzar, generando falta de credibilidad en el ciudadano/usuario.

## **Evolución histórica**

Si vemos la evolución histórica de las Cartas de Servicios en el panorama internacional, nos encontramos que en el año **1991, en el Reino Unido** se establece la Carta del Ciudadano (Citizen's Charter). Luego, surge en el año **1992, en Bélgica**, la Carta del Usuario de los Servicios Públicos. De forma simultánea, prácticamente, aparece en el año 1992, en Canada, la Iniciativa de Niveles de Servicio. También, en el año **1992, surge en Francia**, la Carta de los Servicios Públicos. Más tarde, en el año **1994, la incorpora Portugal**, denominándola Carta de la Calidad de los Servicios Públicos. En el mismo año, **1994, la establece Italia**, con

la denominación de Directiva sobre los principios de la prestación de los Servicios Públicos. Por último, la incorpora **España, en el año 1997**, como Cartas de Servicios Públicos y Sistemas de Evaluación de la Calidad. Si bien es cierto, que desde el año 1992 ya se había creado el Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos.

Mencionar que el actual Ministerio de Administraciones Públicas, ha elaborado el **Libro Blanco para la Mejora de los Servicios Públicos: Una nueva Administración al servicio de los ciudadanos**. En este Libro Blanco, entre otras muchas cuestiones, se hace mención de las Cartas de Servicios Públicos como uno de los instrumentos fundamentales para lograr una Administración que esté realmente al servicio de los ciudadanos.

### **Los principios inspiradores:**

Los principios inspiradores de las Cartas de Servicios deben ser

- **la mejora continua** de los servicios públicos en adecuación a las demandas ciudadanas, esto debe lograrse por medio de: transparencia e información, la participación y consulta, y la responsabilización de los gestores.
- La evaluación de la calidad de los servicios carece de sentido si no se completa con la **implementación de planes de mejora** elaborados a partir de la información que aquélla suministra. La virtualidad de la evaluación radica en conocer la situación en que se encuentra la unidad administrativa examinada.

Este análisis ha de poner de relieve cuáles son los puntos fuertes que es necesario aprovechar y potenciar y cuáles son las áreas de mejora sobre las que ha de actuarse para la corrección de lo que funciona mal o para el logro de una mayor calidad del servicio que se presta.

### **Medidas par al mejora:**

- **Diseñar e implantar planes de mejora** a partir de los resultados de la evaluación
- Mejora y **evaluación** son dos conceptos complementarios. No cabe establecer la evaluación y olvidarse de la mejora, ni tampoco puede implementarse ésta si no es como consecuencia de la existencia de una evaluación previa. Este es el principio que subyace al conocido ciclo de mejora continua; su aceptación personal hace posible que se instale en las organizaciones un compromiso con la mejora. Cualquier unidad administrativa admitirá la evaluación si comprende que es la condición necesaria para avanzar en su nivel de funcionamiento. Las personas que prestan servicio en esa unidad se encontrarán más satisfechas de su trabajo si ven que éste es objeto de un progreso continuado, lo cual incidirá positivamente en sus condiciones de trabajo y repercutirá, finalmente, en un incremento de la calidad de los servicios. La asunción de estos planteamientos conducirá a la Administración hacia un modelo de organización inteligente que diagnostica su situación, escucha a los ciudadanos, aprende de la experiencia y corrige sus errores.
- Uno de los efectos más positivos del binomio evaluación y mejora, consiste en que propicia, de forma efectiva, la prestación de sus servicios de acuerdo con las **expectativas de los usuarios**. Además, no se trata, tan sólo, de poner en marcha unos planes de mejora aislados, en un momento concreto o con un fin determinado, sino de incorporar de forma **permanente y sistemática** a la gestión, esa combinación de evaluación y mejora que dará lugar en las unidades a una acción continuada de incremento de la calidad.
- **Integrar la planificación para la mejora en la vida de las unidades**. La planificación para la mejora debe, por tanto, formar parte de la planificación de cada unidad. La formulación de los planes de mejora partirá de las áreas de mejora que se hayan detectado. Las propias unidades seleccionarán aquellas áreas cuya mejora se considera crítica para el servicio que se presta, teniendo en cuenta las

necesidades de los usuarios y las disponibilidades personales y de recursos existentes. Así, se asegurará que los planes de mejora elegidos se dirigen hacia aquellos problemas que sean realmente importantes para los ciudadanos o para los usuarios y, además, se garantizará la viabilidad de su implementación.

- **Obtener resultados mediante la planificación para la mejora.** El plan de mejora ha de tener unos objetivos precisos, unos responsables concretos de su realización y un plazo determinado para su desarrollo. El ciclo de mejora parte de una evaluación de diagnóstico y se cierra con una nueva evaluación que proporciona información sobre los resultados obtenidos, sobre cuál es la situación final de la unidad y sobre qué efectos ha producido la ejecución del plan o planes de mejora adoptados. De acuerdo con las conclusiones que se extraigan de esta segunda evaluación, la unidad pondrá en marcha otro plan o planes de mejora que, progresivamente, irán incrementando la calidad del servicio.
- **Establecer compromisos de calidad.** La mejora de la calidad constituye una actividad típicamente humana que concierne a personas. No basta, por ello, con presentar la teoría a la espera de que se produzca una adhesión espontánea de toda la organización a ese nuevo enfoque sino que se hace necesario **impulsar medidas** que expliciten, de diferentes maneras, la existencia de compromisos fuertes con la mejora de la calidad por parte de la organización.
- Ese mismo compromiso con la mejora implica, igualmente, la necesidad de **conjugarse esfuerzos entre diferentes unidades administrativas**. Para dar un servicio de calidad, es necesario que todas y cada una de las unidades implicadas se preocupen de la mejora de la calidad de aquellos procesos de los que sean responsables.
- Pero, además, **han de potenciarse las relaciones de asociación** y el trabajo cooperativo para asegurar la calidad final derivada de esa conjunción de esfuerzos.

En consecuencia, se pueden adoptar las siguientes medidas:

- **Hacer públicos los compromisos de calidad.** La práctica permanente de la evaluación, el desarrollo de la mejora continua, o la ordenación de los procesos, comportan la definición de niveles de calidad en la prestación de los servicios, lo cual permite establecer compromisos precisos de calidad, que se hacen públicos y benefician a los usuarios. Estos compromisos se concretarán en las cartas de servicios –que serán consideradas con mayor detalle en el próximo capítulo– y en el reconocimiento público del cumplimiento de normas.
- **Normalizar procesos.** La normalización de determinados procesos puede facilitar a la unidad administrativa sus relaciones con otras unidades, con organizaciones externas o con los usuarios. De esta forma, es posible fijar requisitos para los proveedores de la unidad y, también, cumplir con las exigencias que puedan tener las unidades u organizaciones consideradas como clientes.
- **Almacenar la información en bases de datos e informatizar los procedimientos y su gestión** Con carácter general, los ciudadanos cuando se dirigen a la Administración demandan información o solicitan la tramitación de un procedimiento o de un servicio concreto. En cualquiera de estos supuestos, la Administración deberá estar preparada para proporcionar una información de calidad: información correcta, comprensible, transparente, fiable, segura, ágil, automática, en tiempo real y ajustada a las demandas de los ciudadanos. Ello sólo será posible si la información se almacena en bases de datos interrelacionadas de tal forma que constituyan un sistema integrado de información.
- El almacenamiento de la información exigirá que las bases de datos se diseñen y estructuren de tal manera que su **consulta sea sencilla y rápida**, tanto por los propios empleados de la Administración como por los ciudadanos. Además, se deberá poner a disposición de los ciudadanos una información **relevante**, que se considere de su interés y de la que se garantice, a la vez, su **seguridad y su confidencialidad**. Asimismo, será indispensable que, con **la periodicidad** que se estime oportuna, se actualicen los datos almacenados en

las bases.

- En el caso de bases de datos relativas a procedimientos administrativos, será necesario abordar, con carácter previo, la catalogación de todos los procesos en **procedimientos-tipo**, el rediseño de los mismos, de tal manera que se simplifiquen al máximo, se eliminen trámites innecesarios y se incorporen los impresos ligados a dichos procedimientos (estas actuaciones constituyen la parte previa de proyectos del tipo de la ventanilla única).
- La informatización de los procedimientos deberá permitir integrar los procesos de información y gestión, de forma que, además de ofrecer información, sea posible, a través de la identificación telemática de los destinatarios de los servicios y con las debidas garantías y seguridad jurídica de los usuarios, **el envío por parte de la Administración de documentación administrativa**; la consulta, cumplimentación y envío telemático de los impresos y documentos correspondientes por parte de los usuarios al órgano responsable, así como la consulta y conocimiento, en cualquier momento, del **estado de tramitación** de un proceso determinado –lo que se conoce con el nombre de teleadministración–.
- **Mejorar la presentación y el lenguaje de los impresos** empleados en las relaciones con los Ciudadanos El análisis de la información deberá abarcar no sólo el contenido de la misma, sino también la forma en la que se presenta dicha información. Es fundamental que ésta sea comprensible para los ciudadanos, que se emplee un lenguaje claro y adaptado a los destinatarios; que se rediseñen y normalicen los impresos, de tal manera que los ciudadanos tengan que cumplimentar los mínimos espacios posibles y que, siempre que las circunstancias lo permitan, se emplee un único documento multiuso; que se mejore la estética de los formularios de modo que no resulten farragosos sino agradables a la vista; de igual manera, deberá exigirse que en los impresos no conste una petición de datos o documentos ya existentes en la propia Administración, y se habrá de incorporar una referencia expresa a la posibilidad, por parte del ciudadano, de sugerir innovaciones o mejoras en los mismos. Se tenderá a sustituir los masculinos –que es el género normalmente empleado en las comunicaciones–, por términos impersonales.
- **Generalizar las plataformas de llamadas y fomentar la realización de gestiones administrativas a través del teléfono y del fax.** Un medio cada vez más demandado de relacionarse con la Administración –y, en general, con cualquier organización prestadora de servicios– es el teléfono o del fax. Deberá procurarse, en la medida de lo posible y siempre que se garantice la necesaria confidencialidad, atender esa demanda de modo que un mayor número de consultas y gestiones administrativas puedan resolverse telefónicamente o por fax. En este sentido, se deberá impulsar el empleo de las líneas especiales en su doble utilidad, como contestador y como medio de consulta.
- Asimismo, y siempre que el servicio lo demande, se habrá de implantar una atención telefónica **24 horas al día**.

Para la consecución de los objetivos anteriores será indispensable que la Administración **impulse**:

- **la extensión de los centros o plataformas de llamadas de información general**, lo que implica la mínima molestia para el ciudadano, al evitarle no sólo los desplazamientos sino además el tener que memorizar o retener múltiples números de teléfonos de acceso directo. Debe acabarse con la imagen de una Administración en la que sus teléfonos o bien comunican o bien no son atendidos.
- **Potenciar el uso de Internet** en las relaciones entre la Administración y los ciudadanos. Otra vía fundamental que está adquiriendo cada vez mayor relevancia como forma de comunicación es la utilización de Internet, lo que demuestra las posibilidades asociadas a la integración en la Sociedad de la Información. Desde la Administración deberá potenciarse la creación de páginas web por parte de los organismos públicos, con el fin de dar a conocer información relevante para los ciudadanos y fomentar la realización de gestiones o de trámites administrativos a través de este cauce.
- Para ello será imprescindible que, con anterioridad, se haya **tratado y depurado** adecuadamente la información que el usuario ha de utilizar y que se le garantice, en todo momento, la **confidencialidad** necesaria. Esta forma de comunicarse con los ciudadanos es muy económica para la Administración. Pero ha de tenerse en cuenta que determinados segmentos de la población por razones de educación, edad, recursos u otros motivos, tienen un acceso más limitado a esta vía
- **Fomentar la utilización de puntos de consulta automáticos** Otra forma de comunicarse con la

Administración es a través de los puntos automáticos de consulta y de gestión. Al igual que ocurre en las oficinas bancarias con sus redes de cajeros, se deberá tender a que un gran número de consultas y trámites pueda realizarse por esta vía, que resulta más económica que la atención presencial y no requiere un gran coste de inversión. Además, estos puntos pueden situarse en lugares estratégicos y posibilitan que la información llegue a un gran público. Cabe la posibilidad, también, de un **uso compartido de la red de cajeros dependientes de entidades financieras** existente en la actualidad, mediante la suscripción de convenios, siempre que fuera posible por las características de la información a tratar, se asegurase la debida protección a los datos personales y se garantizase la concurrencia pública de las entidades. Es de destacar a este respecto, que nuestro país dispone de la mayor concentración de cajeros bancarios del mundo, después de Hong Kong. En todo caso, este sistema deberá garantizar al usuario la debida seguridad y confidencialidad mediante cualquiera de los medios existentes en la actualidad –tales como tarjeta, huella o retina– y tomará en consideración los idiomas cooficiales en las diferentes Comunidades Autónomas.

- **Escuchar a los usuarios.** Para mejorar los procedimientos lo mejor es escuchar a sus protagonistas. Es preciso estar atentos a las quejas y sugerencias tanto de los empleados públicos como de los ciudadanos afectados directamente por un procedimiento. Son ellos los que mejor ayudarán a detectar lo que es innecesario, lo que supone inconvenientes, lo que entorpece su desarrollo, etc.; y, también, serán ellos lo que indicarán cómo pueden mejorar las cosas. La escucha de las demandas de los ciudadanos permitirá conocer cuáles son los procedimientos que, con mayor urgencia, han de ser mejorados; cuáles son críticos para la sociedad, por ser masivos o por afectar a problemas básicos de los ciudadanos; y, consecuentemente, facilitará la definición de prioridades para la acción.
- La responsabilización de los gestores.

### **Los objetivos:**

- Informar al ciudadano sobre la naturaleza, contenido, características y forma de los servicios públicos.
- Informar al ciudadano sobre los niveles de prestación de los servicios.
- Informar al ciudadano sobre el sistema de seguimiento y actualización.
- Traducir las expectativas ciudadanas en mejoras de los servicios.

### **RESÚMEN**

#### **Las Cartas de Servicios Públicos**

##### **Definición**

Son documentos a través de los cuales se dan a conocer:

- ◆ los servicios públicos que presta cada unidad
- ◆ los compromisos explícitos con los ciudadanos
- ◆ los niveles de calidad del servicio
- ◆ las compensaciones si no se alcanzan estos niveles

##### **Difusión:**

- ◇ oficinas de atención al público
- ◇ internet
- ◇ compromisos públicos a través de indicadores
- ◇ tipo de información: simple, claros los derechos, estándares de servicio

**Evolución histórica:** 1991 Reino Unido, 1992 Bélgica, Canadá y Francia, 1994, Portugal e Italia, 1997 España

Libro Blanco para la Mejora de los Servicios Públicos (Ministerio de Administraciones Públicas)

**Principios inspiradores:**

- mejora continua de los servicios: transparencia, información, participación y consulta
- implantación de planes de mejora: evaluación de calidad

**Medidas para la mejora:**

- ◆ diseñar e implantar planes de mejora
- ◆ evaluación para el progreso
- ◆ satisfacción de expectativas de los usuarios de forma permanente y sistemática
- ◆ integración de la planificación para la mejora en la vida de las unidades
- ◆ obtención de resultados mediante la planificación para la mejora
- ◆ establecimiento de compromisos de calidad
- ◆ potenciación de las relaciones de asociación

**Adopción de medidas:**

hacer públicos los compromisos de calidad, normalizar procesos, almacenar la información en bases de datos e informatizar procedimientos y su gestión, consulta sencilla y rápida, información relevante segura y confidencial, procedimientos—tipo, envío de documentación administrativa, mejora de la presentación y el lenguaje, generalización de plataformas de llamadas u fomento del teléfono y fax, implantación de servicio 24 horas

**Impulso de:** extensión de centros de información, confidencialidad, fomento puntos de consulta automáticos, escucha de usuarios

**Objetivos:** informar al ciudadano

- sobre los servicios
- niveles de prestación
- sistema de seguimiento y actualización
- traducción en mejora de los servicios

1

TEMA 3 5

•