



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

Guía práctica para la elaboración de Cartas de Servicios



USAID Nexos Locales

GUÍA PRÁCTICA
PARA LA ELABORACIÓN DE
**CARTAS DE
SERVICIOS**



GUÍA PRÁCTICA PARA LA ELABORACIÓN DE CARTAS DE SERVICIOS

Adaptación del manual: Citizen's Charters: a manual. By the Ministry of Establishment, Bangladesh Secretariat. Financiado por UNDP.
Dhaka, Bangladesh

El manual permitirá elaborar una Carta de Servicios que sea relevante a nivel local y que pueda ser implementada por el proveedor del servicio. El manual aporta el proceso paso a paso sobre cómo formular, divulgar e implementar una Carta de Servicio, explicando cómo puede convertirse en un proceso continuo de discusión, colaboración y participación entre ciudadanía, y funcionarios públicos.

Revisión de textos y adaptación del manual: Elva Cutz Yax
Especialista en Participación Cívica e Inclusión Social
USAID Nexos Locales.

Ilustración: Calidad Gráfica para Nexos Locales.

Edición: proyecto Nexos Locales ejecutado por *DAI Global, LLC.* –DAI–.

Contrato No. AID-520-C14-00002. 12 avenida 1-48 Zona 3, Quetzaltenango, Guatemala.

www.nexoslocales.com



USAID Nexos Locales.



NexosLocalesLGP.

Derechos de autor: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional – USAID-
(por sus siglas en inglés).

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRESENTACIÓN DEL MANUAL.....	ii
CAPÍTULO 1. ¿QUÉ ES UNA CARTA DE SERVICIOS?	1
1.1. ORIGEN DE LA CARTA DE SERVICIOS	1
1.2. DEFINICIÓN DE UNA CARTA DE SERVICIOS	1
1.3. EL PRODUCTO Y EL PROCESO	2
1.4. PRINCIPIOS CLAVE DE LA CARTA DE SERVICIOS	3
1.4.1. Definir los estándares de los servicios para cumplir con las necesidades/expectativas de la ciudadanía.....	3
1.4.2. Enfocarse en las necesidades de la ciudadanía-usuario y la capacidad del prestador del servicio.....	3
1.4.3. Involucrar a la ciudadanía-usuarios y proveedores de servicios locales en el proceso de formulación.....	4
1.4.4. Alentar la colaboración ciudadanía-usuarios – funcionario público.....	4
1.4.5. Promover la transparencia por medio de información y monitoreo.....	5
1.4.6. Establecer mecanismos “abiertos” para quejas ciudadanas y su reparación	5
1.4.7. Reflejar el valor del dinero por medio de eficiencia y efectividad en costos	6
1.4.8. Requiere paciencia, dedicación y compromiso.....	6
1.5. CARTA DE SERVICIOS CON PERSPECTIVA DE GÉNERO.....	7
CAPÍTULO 2. CICLO DE LA CARTA DE SERVICIOS.....	8
2.1. PREPARACIÓN	8
2.2. FORMULACIÓN	11
2.3. MONITOREO	13
2.4. EVALUACIÓN	17
CAPÍTULO 3. COMPONENTES DE UNA CARTA DE SERVICIOS	18
3.1. CARTA DE SERVICIO ESTÁNDAR.....	18
3.2. EJEMPLO DE UNA CARTA DE SERVICIOS ESTÁNDAR.....	18
CAPÍTULO 4. LA CARTA DE SERVICIOS, HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y MEJORAS	26
Anexo I. Ejemplo plan de acción	29

PRESENTACIÓN DE LA GUÍA PRÁCTICA

¿Para quién es el manual?

El manual está dirigido a toda la ciudadanía, quienes a su vez son los usuarios de los distintos servicios públicos. Así mismo, es una herramienta importante para los responsables de brindar servicios públicos eficientes y transparentes con cualquier nivel de jurisdicción; por ejemplo:

- Ministerios
- Instituciones de gobierno
- Organizaciones de la sociedad civil
- Organizaciones no gubernamentales; y,
- Municipalidades.

El manual da las pautas para que los actores locales tomen la iniciativa de formular una Carta de Servicios.

¿Qué contiene el manual?

El manual permitirá elaborar una Carta de Servicios con cualquier nivel de jurisdicción de la prestación del servicio público que pueda ser implementada por el proveedor del servicio. El manual aporta:

- El proceso paso a paso sobre cómo formular, divulgar e implementar una Carta de Servicios.
- Un formato estándar para una Carta de Servicios.
- Ofrece sugerencias prácticas sobre cómo involucrar y hacer que participen todos los actores relevantes de manera efectiva, colaborativa y constructiva.
- Presenta varias opciones y sugerencias prácticas sobre cómo puede la ciudadanía y los funcionarios públicos monitorear la implementación de las promesas contenidas en la Carta de Servicios.
- Explica e ilustra cómo la Carta de Servicios puede convertirse en un proceso continuo de discusión, colaboración y participación entre ciudadanos y funcionarios públicos.

En un capítulo aparte, dirigido específicamente al proveedor de servicios, se dan algunas sugerencias prácticas sobre cómo puede utilizarse la Carta de Servicios para:

- Evaluar y definir el punto de referencia para el desempeño organizativo actual.
- Identificar y solucionar brechas en la capacidad de entrega de los servicios requeridos y acordados.
- Iniciar un diálogo con el Gobierno central (por ejemplo con el ministerio relevante) sobre el apoyo que se necesita para hacer correctamente su trabajo.
- Enviar las necesidades y demandas específicas de los ciudadanos locales a los responsables de tomar decisiones a nivel central.

CAPÍTULO I ¿QUÉ ES UNA CARTA DE SERVICIOS?

1.1. Origen de la carta de servicios

En 1991, John Major, Primer Ministro del Reino Unido, lanzó la primera iniciativa global de Carta de Servicios. Su objetivo era mejorar los servicios públicos, en un momento cuando se consideraba en general que, como organización, el sector público era incapaz de cumplir con las crecientes y cambiantes demandas de un público cada vez más diversificado. Diferentes personas tenían necesidades diferentes y la respuesta tradicional de “talla única” y “nosotros sabemos más” del sector público ya no era aceptada. El público estaba cada vez más frustrado, especialmente en servicios como salud, educación y servicios básicos (luz y agua) mientras que los funcionarios públicos estaban muy desmotivados.

La iniciativa de la Carta de Servicios era un intento por romper ese punto muerto. En palabras de Major, *“En el programa de la carta encontrará mejores maneras de convertir el dinero en mejores servicios. Quiero que las personas del país tengan servicios en los que puedan confiar y de los que se enorgullezcan los funcionarios públicos”*. También hizo una advertencia: *“Es un programa para una década (...) no pretendo estar ofreciendo una solución rápida”*. A pesar que reconocía que el proceso podría ser lento, al iniciar el proceso el Primer Ministro esperaba que el sector público, en conjunto con la ciudadanía, encontrara una salida.

Las palabras clave de la iniciativa de Major eran rendición de cuentas, transparencia, acceso a la información, orientación a la ciudadanía y participación cívica. La iniciativa fue recogida por la teoría de la administración pública prevalente, Nueva Gestión Pública -NGP-, que veía al público como ‘clientes’ y enfatizaba la rendición de cuentas y la transparencia. Bajo la influencia de la NGP, las iniciativas de Cartas de Servicios se convirtieron en herramientas de garantía de calidad de los proveedores de servicios. Una vez redactada, solo necesitaba revisarse en base a las necesidades cambiantes.

1.2. Definición de una carta de servicios

La Carta de Servicios es una herramienta que anima al servicio civil, otros proveedores de servicios y a usuarios del servicio a encontrar nuevas maneras para mejorar tanto los servicios públicos como la prestación de los mismos. La Carta de Servicios promueve un espacio donde los funcionarios públicos y usuarios pueden interactuar, discutir y compartir sus necesidades, demandas y desafíos, además de ser un lugar donde pueden planificar juntos cómo se pueden lograr mejores servicios.

La Carta de Servicios permite a las y los usuarios hacerse escuchar, ofreciendo la oportunidad de especificar qué tipo de servicios necesitan y cómo los necesitan. Al mismo tiempo, permite que los funcionarios públicos interactúen con las personas de manera significativa para averiguar qué necesita y espera la ciudadanía para trabajar conjuntamente (ciudadanía y funcionarios públicos) en pro de brindar un servicio que les enorgullezca y para tener un punto de referencia de su propio desempeño.

La Carta de Servicios es un proceso dinámico y continuo. Es dinámico en el sentido que la interacción, dialogo y discusión entre funcionarios públicos y usuarios forman el núcleo y el corazón latente de cada iniciativa de carta exitosa. Son continuas, debido a las siempre cambiantes necesidades de la ciudadanía y el desarrollo de nuevas



herramientas de entrega de servicios como gobernabilidad electrónica (uso de web) o el simple hecho de que la mejora es un proceso continuo.

1.3. El producto y el proceso

La Carta de Servicios coadyuva dos elementos, que se pueden describir ampliamente como el “producto” y el “proceso”.

EL PRODUCTO

- El producto de la Carta de Servicios es un documento que expresa el compromiso de una institución pública con las y los usuarios, respecto a estándares de servicios y prestación de los mismos, información sobre los servicios, selección de la prestación del servicio, no discriminación, accesibilidad, reparación de reclamaciones y cortesía. Añadiendo que facilita la expresión de los compromisos de las persona usuarias para contribuir a la mejora de los servicios.
- El documento de la Carta de Servicios debe actualizarse constantemente, ya que una carta que tiene uno o dos años de elaboración, quizá ya no refleje las mismas necesidades de la población actual.

EL PROCESO

- El proceso de la Carta de Servicios está relacionado con la interacción entre los funcionarios públicos y la ciudadanía.
- Esa interacción ocurre antes, durante y después de formularse una Carta de Servicios. La ciudadanía y los funcionarios públicos se reúnen antes de formular una carta para averiguar qué clase de servicios necesitan la ciudadanía local y qué pueden ofrecer los funcionarios públicos, según su capacidad.
- Durante la etapa de formulación, los funcionarios públicos y la ciudadanía se reúnen otra vez para formalizar sus acuerdos y deciden como deben brindar el servicio.
- Después de redactar la carta, la ciudadanía y los funcionarios públicos monitorean su implementación por separado, pero se reúnen de nuevo para evaluar las mejoras generales en la prestación de los servicios.
- El ciclo de discusión, formulación, monitoreo y evaluación se repite constantemente, si la Carta de Servicios quiere mantenerse al ritmo de todos los cambios en la sociedad local. Solamente repitiendo de manera constante ese proceso puede la carta hacer una verdadera contribución a la mejora continua de la prestación de servicios en beneficio de la población.



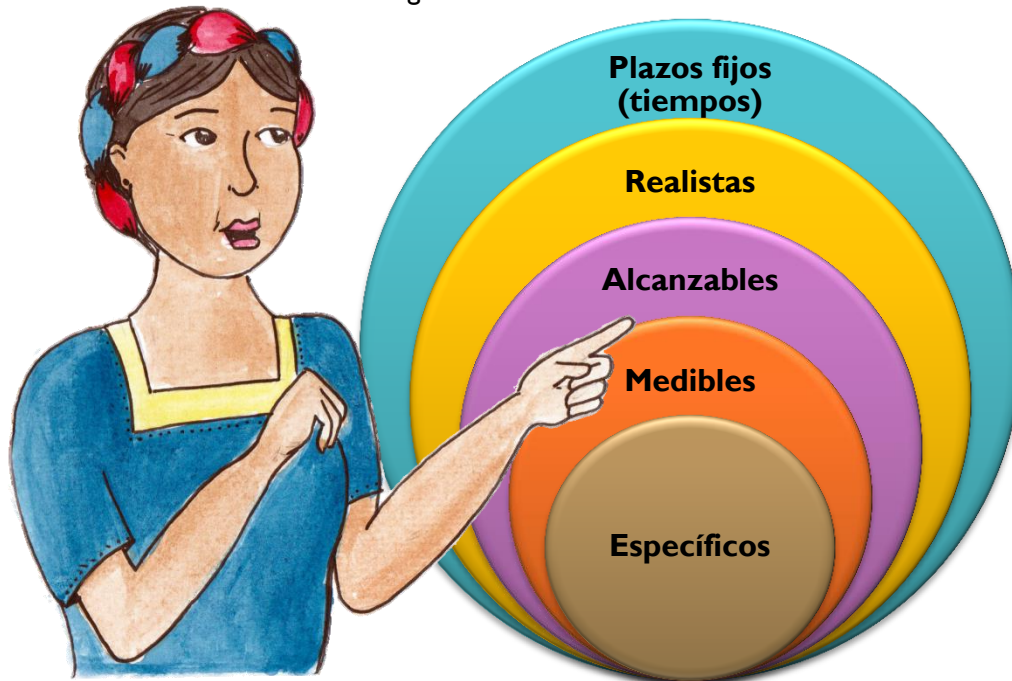
1.4. Principios clave de la carta de servicios

Se presentan algunos principios clave que determinarán si la Carta de Servicios va a ayudar a prestar y recibir mejores servicios.

1.4.1. Definir los estándares de los servicios para cumplir con las necesidades/expectativas de la ciudadanía

Los estándares de servicio son la columna vertebral de cualquier Carta de Servicios. Por lo tanto, es extremadamente importante que estos se desarrollen cuidadosamente. Los estándares especifican qué esperar (en términos de tiempo y calidad) y qué hacer cuando estos no se cumplen.

Los estándares deben tener las siguientes características:



1.4.2. Enfocarse en las necesidades de la ciudadanía-usuario y la capacidad del prestador del servicio

La Carta de Servicios es relevante cuando define los servicios que necesitan la ciudadanía local.

La Carta de Servicios es irrelevante cuando es inexacta o incompleta; es decir, que no refleja las necesidades reales y actuales de la ciudadanía local.

Las necesidades de los ciudadanos y ciudadanas varían según el lugar y condiciones de vida; por lo que la Carta de Servicios debe ajustarse a medida de lo necesario.

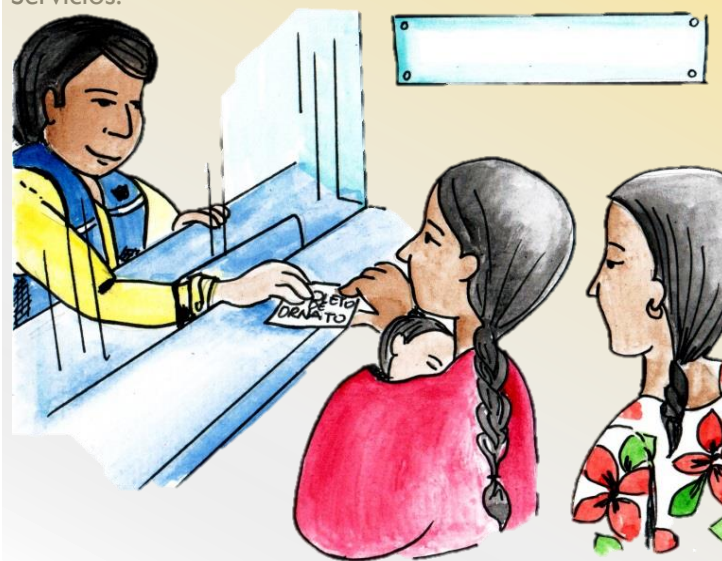
Al mismo tiempo, la Carta de Servicios refleja la capacidad de los proveedores para la prestación de servicios; ya que deja en claro si los estándares comprometidos son realistas o idealistas; es decir, si ofrecieron algo que pueden cumplir.

No prometa lo que no puede cumplir... y no pida lo imposible.

1.4.3. Involucrar a la ciudadanía-usuarios y proveedores de servicios locales en el proceso de formulación

Para ser relevante (basadas en necesidades), la Carta de Servicios se formula con la participación activa de los y las ciudadanas, incluidas las personas con discapacidad, personas de la tercera edad y juventud. Tienen derecho a ser parte del proceso de toma de decisiones que potencialmente tiene un impacto en su vida. A menudo, se toman decisiones 'para las personas' en vez de 'por las personas'. Cuando se trata de sus propias necesidades y circunstancias, los ciudadanos son los expertos. El involucramiento y participación activa de los ciudadanos hará que sea mucho más fácil la formulación e implementación de la Carta de Servicios.

Para ser realistas (basadas en las capacidades), la Carta de Servicios se formula con participación activa del prestador de servicio que incluye al tomador de decisiones y al equipo técnico que presta el servicio directamente; ya que este equipo tiene interacción diaria con los ciudadanos y mejor entendimiento de sus necesidades y circunstancias. La participación del equipo técnico hace más fácil la implementación de una Carta de Servicios.



(...)Se debe realizar todo el esfuerzo posible para crear un ambiente colaborativo, no de confrontación; en el cual, la ciudadanía y proveedores de servicios puedan trabajar juntos.

1.4.4. Alentar la colaboración ciudadanía-usuarios -funcionarios públicos

El éxito para la mejora de la prestación del servicio en general, y el éxito de la Carta de Servicios, depende de la colaboración activa entre proveedores del servicio y la ciudadanía como usuario del mismo. De muchas maneras, esta es una responsabilidad compartida. Por lo tanto, se debe realizar todo el esfuerzo posible para crear un ambiente colaborativo, no de confrontación; en el cual, la ciudadanía y proveedores de servicios puedan trabajar juntos. Los proveedores de servicios deben de comenzar abriendo sus puertas a la ciudadanía, adoptando una actitud de cortesía y respeto a sus derechos. Los ciudadanos también deben de ser colaborativos y respetuosos de las leyes y normativas vigentes de su municipio y/o país.

El proceso de elaboración y seguimiento de la Carta de Servicios permite al funcionario público y las personas usuarias entenderse mejor, tanto en las limitaciones como en las necesidades de calidad del servicio. Este proceso de diálogo es un beneficio de la Carta de Servicios, ya que entre ambas partes se genera compromiso y comunicación proactiva.

1.4.5. Promover la transparencia por medio de información y monitoreo

La Carta de Servicios especifica toda la información necesaria sobre un servicio público disponible para la población. Esa información puede incluir los nombres de los funcionarios responsables, descripciones de rutas a oficinas importantes, listas de documentos necesarios, etc. La Carta de Servicios ayuda a aclarar procedimientos y normas que regulan la prestación de los servicios. Si, por alguna razón, el que suministra el servicio es incapaz (temporalmente) de entregar ciertos servicios o si hay retraso en la entrega, él mismo debe informar puntualmente a los ciudadanos. El intercambio de información clara generará comprensión y confianza entre los funcionarios y la población.

El monitoreo de la implementación de la Carta de Servicios es realizado por ambos lados, tanto ciudadanos como funcionarios, pero debe de ser percibido como un proceso beneficioso para ambas partes. El monitoreo por la población dará a los proveedores de servicios retroalimentación valiosa sobre qué funciona bien y qué necesita mejorar, mientras que la evaluación realizada por los proveedores de servicios generará información para mejorar la capacidad de desempeño.

Monitorear nuestro desempeño como funcionarios municipales en la prestación de un servicio nos ayuda a mejorar la calidad y creará mayor confianza y apoyo de la población



1.4.6. Establecer mecanismos “abiertos” para quejas ciudadanas y su reparación

Una Carta de Servicios especifica qué acciones se emprenderán cuando no se entregue un servicio como se debe. Hay que animar a los ciudadanos a que aporten retroalimentación por medio del establecimiento de mecanismos de queja que sean accesibles, prácticos y abiertos para todos.



Fuente: imagen extraída de internet. 2017

¹ Como ejemplo de estos mecanismos se citan: buzones para quejas, nombramiento de personal que recibe las quejas, uso de redes sociales, etc. Es esencial que los proveedores de servicio se tomen en serio esas quejas y lleven a cabo acciones inmediatas y apropiadas (visibles a la ciudadanía) de manera puntual. Idealmente, debe definirse un marco de tiempo para tratar los reclamos, sugerencias y la solución de los mismos. Los proveedores de servicios deben de compartir con los ciudadanos una revisión más sistemática de los reclamos y sugerencias.

¹ Imagen extraída de internet de la página:

https://www.google.com.gt/search?q=dibujo+buzon+de+quejas&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahXF6CYKHSI8DQoQ_AUICigB&biw=1536&bih=760#imgrc=4yICwo8qYFVPIM:

1.4.7. Reflejar el valor del dinero por medio de eficiencia y efectividad en costos

La población paga los servicios por medio de tasas e impuestos. La Carta de Servicios refleja ese hecho básico al explicar servicios que son relevantes, haciendo que rindan cuentas los proveedores de servicios en cuanto a la entrega eficiente y demostrando que las personas están recibiendo valor por el dinero que dan a la municipalidad a través de tasas y arbitrios.



1.4.8. Requiere paciencia, dedicación y compromiso

La Carta de Servicios, si van a llevar a mejora en la entrega de servicios, requiere paciencia, dedicación y compromiso. Las personas que se embarcan en esa búsqueda deben de ser capaces y estar deseosas de emplear tiempo, esfuerzo y energía durante un periodo de tiempo largo. La Carta en papel solo llevará, en la mejor de las circunstancias, a una mejora temporal para que luego todo regrese a la normalidad. El proceso continuo de participación, interacción, colaboración y monitoreo producirá resultados reales, sostenibles.



Yo, como ciudadana, estoy consciente que la responsabilidad de tener servicios de calidad no solo es de la municipalidad; también es mía. Yo pago mis tasas y arbitrios y espero a cambio, un servicio bueno para mí y mi familia

1.5. Carta de Servicios con perspectiva de género

La perspectiva de género se puede entender como “El proceso de evaluación de las consecuencias para las mujeres y los hombres de cualquier actividad planificada, inclusive las leyes, políticas o programas, en todos los sectores y a todos los niveles. Es una estrategia destinada a hacer que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, así como de los hombres, sean un elemento integrante de la elaboración, la aplicación, la supervisión y la evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, a fin de que las mujeres y los hombres se beneficien por igual y se impida que se perpetúe la desigualdad. El objetivo final es lograr la igualdad [sustantiva] entre los géneros” (Organización de las Naciones Unidas -ONU- Mujeres).²

Para fines de la Carta de Servicios, es necesario visibilizar las necesidades reales, demandas y circunstancias específicas de las mujeres, ya que por lo regular en las sociedades y comunidades tradicionales, especialmente en áreas rurales, a menudo las mujeres no tienen voz en asuntos que les atañen. A menudo, las representa otra persona, usualmente un hombre. En algunos espacios las mujeres están subrepresentadas en el servicio público. Es necesario realizar esfuerzos para que las mujeres puedan estar involucradas en la preparación, formulación, monitoreo y evaluación de la Carta de Servicios. En el caso particular de las municipalidades, las mismas cuentan con la Dirección Municipal de la Mujer, cuyo aporte debe considerarse de alta prioridad; considerando que no siempre se cuenta con grupos organizados de mujeres quienes puedan participar en el proceso de elaboración de la Carta.

A continuación algunos puntos prácticos sobre cómo hacer más sensible a género la Carta de Servicios. Muchos de esos puntos son simplemente sentido común y requieren más voluntad que creatividad, o dicho de otra manera, proponer otras formas de involucrar a las mujeres de manera significativa.

Organizar reuniones especiales para mujeres durante la fase de preparación, donde las mujeres se sientan libres de hablar y aportar su ‘voz’.

Asegurar que durante todas las etapas del ciclo de la Carta de Servicios las mujeres están representadas en igual medida (si forman el 50% de la población local, debe haber al menos 50% de las mujeres participando activamente).

Poner atención explícita y amplia a los aspectos de género de servicios básicos como la educación y la salud.

Permitir que las mujeres creen sus propios grupos de monitoreo para evaluar sensibilización de género en los servicios y entrega de los mismos.

Animar al establecimiento de una red ciudadana de mujeres que pueda operar como punto focal para la participación de las mujeres en todas las etapas del ciclo de la Carta de Servicios.

Identificar las necesidades reales y específicas de las mujeres.

Poner atención explícita y amplia a los servicios dirigidos a mujeres.

Si fuera necesario, el proveedor debe asegurar recursos que garanticen que el servicio prestado sea acorde las necesidades de las mujeres.

² Definición de perspectiva de género ONU Mujeres.



CAPÍTULO 2 CICLO DE LA CARTA DE SERVICIOS

La Carta de Servicios pasa por cuatro fases que se repiten constantemente. Es cuestión de discusión cuanto tiempo tomará cada ciclo. A veces toma un año, algunas veces dos años, o un tiempo intermedio. Independientemente, se debe asegurar un acuerdo inicial entre las personas que elaborarán la carta, preferiblemente durante la fase de preparación.

2.1. Preparación

La fase de preparación se describe mejor como una misión de búsqueda de datos integral e inclusiva. Se recogen políticas y órdenes administrativas relevantes. Los proveedores de servicios públicos verifican su capacidad y desempeño actual. Se organizan eventos amplios de consulta con los interesados para recoger insumos. Se define el periodo de tiempo para el ciclo de la Carta de Servicios.

La fase de preparación también es el momento para decidir en qué servicio específico desean enfocarse la administración local y la ciudadanía. Se recomienda mucho centrarse en servicios que importen más a las y los ciudadanos, aquellos que necesitan con mayor urgencia mejorarse o en aquellos elementos de entrega de servicios donde pueden hacerse avances de manera rápida (dentro de la capacidad existente del proveedor de servicios públicos). Puede ser en servicios de salud, educación, servicios básicos (como agua y electricidad), servicios sociales o prevención o ayuda para desastres. Al concentrarse en lo que es más deseable, necesario y posible, se garantizan el más alto nivel de compromiso y activa participación de todos los interesados.

Definir las prioridades cambia según el lugar. Por lo tanto, esta guía no presenta una recomendación general sobre comenzar con un servicio específico. Depende de los proveedores de servicios públicos y básicos locales, además de la ciudadanía decidir qué es lo más urgente.

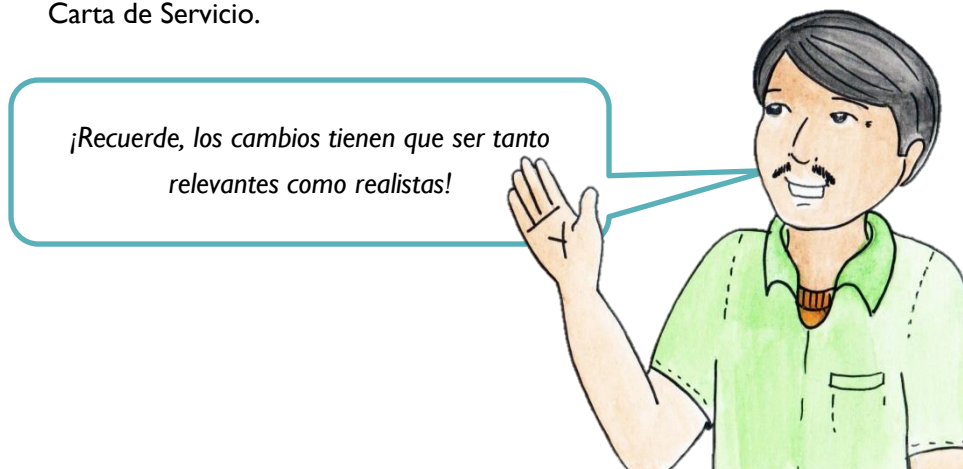


2.1.1. Etapas de la preparación

Sin importar qué área de servicio se elija, la fase de preparación pasa, en general, por las siguientes etapas amplias.

1. **Selección del servicio en que desea enfocar:** la selección debe ser el resultado de discusiones entre proveedores de servicios públicos y usuarios de determinado servicio.

En esta etapa se debe identificar la oficina que es responsable de la prestación del servicio, quien idealmente debe ser la responsable de la implementación de la Carta de Servicio.

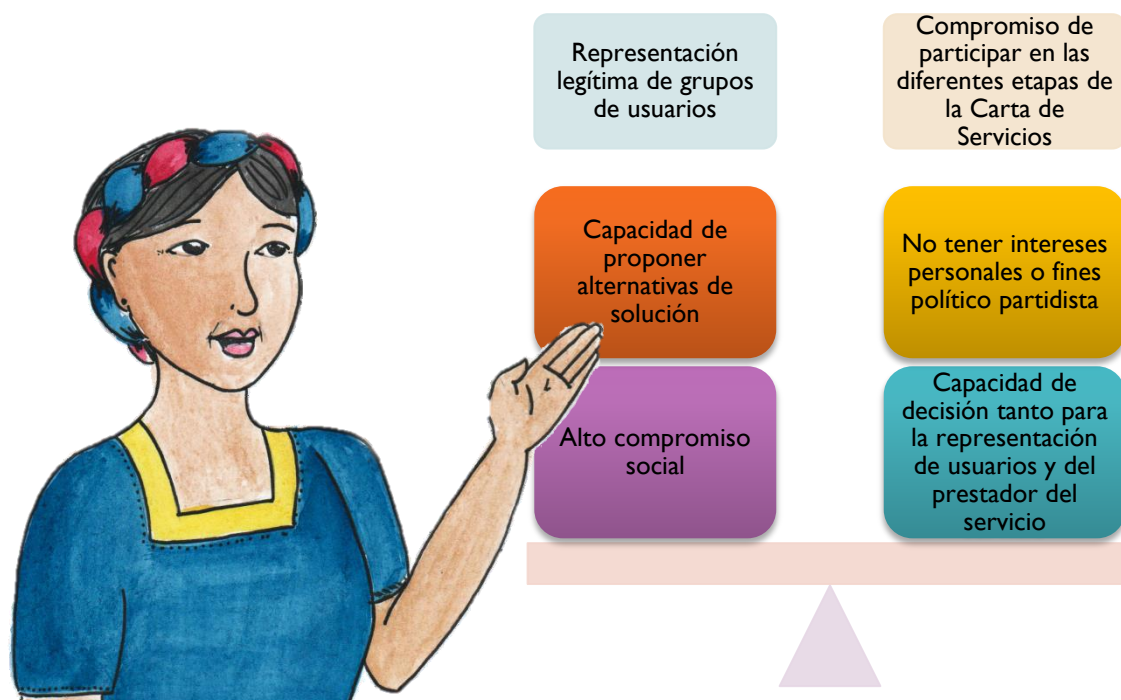


2. **Evaluación de los servicios:** se reúnen los proveedores de servicios públicos y los ciudadanos, deciden si los servicios seleccionados son realmente los que necesitan y si el proveedor es capaz de prestarlos de conformidad a estándares de calidad.
3. **Preparación de normativas:** los proveedores de servicios públicos preparan una lista de normativas locales (municipales) o nacionales, relacionadas al servicio específico y todas las órdenes administrativas relacionadas a la prestación del servicio. Los proveedores comparten esa lista con los interesados.
4. **Discusión de proveedores:** los proveedores de servicios públicos organizan una discusión interna sobre su capacidad para la prestación de los servicios y hacen una evaluación honesta de su desempeño. Eso les permitirá presentar a la ciudadanía una evaluación realista de su capacidad actual (para evitar que la ciudadanía genere expectativas inalcanzables) y para discutir con los niveles más altos de la administración la necesidad de desarrollar capacidades.
5. **Discusión de las organizaciones de sociedad civil:** las organizaciones de la sociedad civil organizan debates y discusiones internas con los ciudadanos sobre sus necesidades y expectativas relacionadas al servicio elegido. Al hacer esto, las organizaciones aseguran legitimidad para hablar en nombre de la población.
6. **Taller de preparación:** el proveedor del servicio o una organización de la sociedad civil durante una reunión de trabajo, en el que ambas partes (representantes de los proveedores y quienes los reciben) discuten, en un espíritu de igualdad y colaboración, las necesidades de servicios, el estándar de dichos

servicios y sistemas efectivos de la prestación del servicio. También discutirán temas como mecanismos de reparación de reclamaciones, expectativas mutuas y monitoreo.

- 7. Conformación de equipo de trabajo:** el evento concluye con recomendaciones concretas, incluyendo la duración de esta etapa de la Carta de Servicios. Se establece un equipo de trabajo que formulará la Carta, presentando un plan de acción con pasos concretos y un cronograma de trabajo.

La selección de las personas quienes integren el equipo de trabajo debe ser cuidadosa. Algunas consideraciones mínimas pueden ser:



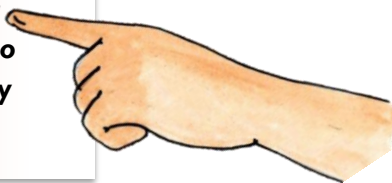
2.1.2. Cómo involucrar efectivamente a los interesados

Existe una confusión entre las palabras “consulta” y “participación” entendiéndose como sinónimos. Sin embargo, hay una enorme diferencia entre ambos conceptos. La “consulta” es casi siempre, un evento único, sin obligaciones adicionales para ambas partes. Rara vez se informa a las personas consultadas sobre la utilización de su retroalimentación. Hay un sentido permanente de desigualdad y desilusión. Las personas consultadas se sentirán utilizadas, ignoradas y sin respuesta.

“Participación”, por otra parte, va mucho más allá; es un proceso continuo en el que las contribuciones de todas las partes son igualmente importantes y donde la información se comparte, discute y evalúa constantemente. El efecto es totalmente opuesto a “consulta”.

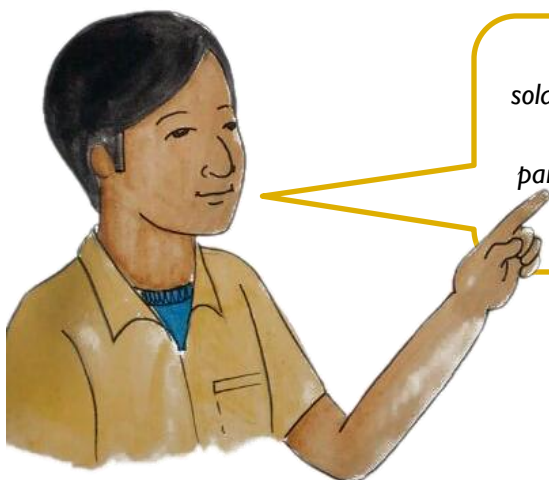
Por tanto, cuando las partes participan activamente en la preparación, formulación, monitoreo y evaluación de una Carta de Servicios, se apropian igualmente del proceso y por lo tanto están mucho más motivados para hacer una contribución significativa, proactiva y determinada para la implementación de la Carta.

Una Carta de Servicios exitosa utiliza la participación activa de todos los actores o interesados, en base a igualdad, respeto y colaboración.



Una técnica simple pero efectiva para llevar a cabo esa participación activa, se denomina discusión y deliberación. En esa técnica, los interesados, divididos en grupos mixtos, cuidadosamente compuestos, discuten un problema central, comparten experiencias y perspectivas antes de pasar a formular una solución o respuesta que cubra todos los puntos de vista. Cada perspectiva y experiencia es igualmente válida.

El proceso de discusión y deliberación debe de facilitarse cuidadosamente para asegurar que los participantes no se estanquen en lo que no están de acuerdo. Encontrar puntos en común y comprensión es muy importante. Para ello, un facilitador debe asegurar que el proceso avance, estableciendo un entendimiento inicial mutuo y compartido, acordando soluciones y concretando planes de acción.



Un facilitador nunca sermonea: él o ella solamente presenta, explica y apoya el proceso, manteniendo el enfoque entre todos los participantes y asegurando que las discusiones avancen hacia un resultado concreto

2.2. Formulación

El objetivo de la fase de formulación no es que surja una Carta de Servicios ideal, que permanezca a lo largo del tiempo. Es un producto temporal en un proceso continuo de mejora de estándares y entrega de servicios. Las fases de monitoreo y evaluación darán amplias oportunidades para solicitar mejoras al documento original.

La fase de preparación, si se hace con la participación plena de todos los actores o interesados, generará mucho entusiasmo y empuje. Es importante que ese empuje se canalice de inmediato a la fase de formulación. El grupo de trabajo para la formulación de la Carta de Servicios lo conforman representantes de todos los interesados. Los mismos se reunirán antes que pase una semana del evento de discusión y deliberación y empezarán a formular la Carta de Servicios, tal como la han propuesto los interesados. Trabajarán diligentemente revisando cuidadosamente cada componente; pueden decidir

dividir el trabajo en subcomités, con la condición de que se defina un marco de tiempo estricto. La fase de formulación no debe de tomar más de cuatro semanas.

2.2.1. Aspectos importantes para la formulación

1. **Revisión del plan de acción:** inmediatamente después del taller de preparación, el grupo de trabajo de formulación de la Carta de Servicios revisa el periodo de tiempo y si el plan de acción es integral y está claro para todos los miembros. El grupo de trabajo no debe exceder las recomendaciones definidas por el taller de preparación (**ver ANEXO**
2. *Anexo 1. Ejemplo plan de acción I).*
3. **Organización para la elaboración de la Carta de Servicios:** el grupo de trabajo de la formulación de la Carta de Servicios se reúne una semana después del taller de preparación para discutir y dividir el trabajo en subcomités.

Los subcomités del taller de formulación de la Carta de Servicios envían a sus colegas, antes de que transcurra una semana, el borrador del componente de la Carta asignado.

4. **Sondeo de percepción de usuarios:** el grupo de trabajo elabora un cuestionario para realizar una encuesta, que permita obtener información sobre las percepciones positivas o negativas del servicio. Los resultados de la encuesta de percepción permitirán identificar estándares y metas de calidad del servicio.

El sondeo puede ser una muestra de usuarios que permita una percepción significativa. El número de la muestra dependerá del total de usuarios del servicio o de la decisión del grupo de trabajo.

El grupo responsable de la Carta de Servicios asegurará que las personas consultadas entiendan que la carta actual es un compromiso que refleja tanto las necesidades de los ciudadanos como la capacidad de entrega del proveedor de servicios públicos.



5. **Reunión del grupo de trabajo para la elaboración la Carta de Servicios:** el grupo de trabajo se reúne para discutir las contribuciones de los subcomités. Es responsabilidad de todo el grupo de trabajo asegurar que las recomendaciones del taller de preparación se reflejen exacta y completamente en cada componente. Tras una discusión amplia, los componentes modificados se redactan para obtener un solo documento, la “Carta de Servicios”.

6. **Circulación del borrador la Carta de Servicios:** el proveedor del servicio público y los representantes de los ciudadanos consultan el borrador de la Carta de Servicios por separado. Se aseguran; no obstante, que cualquier solicitud de cambios permanezca dentro de los límites definidos por la recomendación del taller de preparación.
7. **Ajustes de la Carta de Servicios:** el grupo de trabajo de formulación se reúne por última vez para acordar cambios y ajustes menores. Aprueban formalmente la Carta de Servicios y la entregan para la divulgación, concienciación, implementación y monitoreo.
8. **Lanzamiento de la Carta de Servicios:** al momento de tener la Carta de Servicios definitiva, el grupo de trabajo puede organizar algún evento público en el que se dé a conocer la Carta de Servicios a la mayor cantidad de usuarios posibles. Puede incluir la entrega de un ejemplar de la Carta de Servicio a todas las personas usuarias.

Queremos entregar el día de hoy la Carta de Servicios para que recordemos nuestros derechos y obligaciones



2.3. Monitoreo

Durante la fase de monitoreo, puede identificarse la necesidad de elaborar herramientas que permitan rastrear los estándares de calidad para la prestación del servicio, mismos que fueron comprometidos en la Carta de Servicios.



Durante la fase de monitoreo se deben considerar algunos aspectos como:

2.3.1. Promoción (incidencia)

Promoción e incidencia significa que divulgar y popularizar la Carta de Servicios es una responsabilidad compartida. Tanto los proveedores de servicios como las organizaciones de la sociedad civil juegan un papel importante para asegurar que todos los proveedores de servicios y ciudadanos están conscientes de la carta, sus derechos y sus responsabilidades. La promoción se puede hacer de las siguientes maneras:

- Producción de folletos o volantes. La información contenida en el folleto debe de ser concisa, clara, simple y fácil de entender. Los folletos también deben de estar al alcance de todos.
- Imprimir la Carta de Servicios y postearla visiblemente en la oficina.
- Colocarla en el sitio web de la oficina (si es factible).
- Anuncio formal y publicación en periódicos.
- Obras de teatro callejeras.
- Mensajes transmitidos por radio y televisión.
- Discusiones en programas de radio y televisión con participación del público.
- Mensajes por SMS sobre dónde encontrar la Carta.
- Distribución de copias a representantes públicos y a todos los interesados.
- Sesiones de capacitación y orientación.
- Colocar mantas vinílicas en espacios estratégicos para que puedan estar a la vista del público en cualquier momento.

Algunos métodos pueden funcionar mejor en algunos lugares que otros. Por ejemplo, áreas con poca población requieren una estrategia de promoción diferente a la de ciudades muy pobladas. Las necesidades y circunstancias locales dictan las estrategias a utilizar.

2.3.2. Monitoreo

El monitoreo tiene dos niveles de enfoque. El primer nivel mide la satisfacción de los ciudadanos con la implementación de la Carta de Servicios mientras que el segundo nivel mide la capacidad de implementación y el desempeño general del proveedor del servicio.

El primero ya ha sido discutido como uno de los principales componentes de la Carta de Servicios, refiriéndose a las posibilidades y mecanismos para interacción ciudadana a manera de mejorar continuamente los servicios. El segundo enfoque requiere un intento mucho más proactivo y organizado de los ciudadanos, especialmente de organizaciones de la sociedad civil y organizaciones no gubernamentales, para vigilar sistemática y regularmente la implementación de la Carta de Servicios. Ese último tipo de monitoreo requiere un esfuerzo enfocado y sostenido para verificar si se cumplen los estándares de servicio y entrega en términos de calidad, tiempo y respuesta y si el mecanismo de atención a reclamos y sugerencias funciona correctamente. En otras palabras, si realmente hay mejoras al servicio.



Posibilidades y mecanismos de interacción con los ciudadanos para mejorar continuamente los servicios

La iniciativa para ese tipo de monitoreo debe tomarla el proveedor de servicios públicos. Básicamente, se trata de hacer un esfuerzo positivo para obtener retroalimentación de los ciudadanos, responder a ellos cuando sea posible e incorporar los hallazgos en una evaluación de desempeño y mejoras (debe hacerse de forma continua).

Los siguientes instrumentos son apropiados para obtener activamente retroalimentación de los ciudadanos:

- Formulario de retroalimentación ciudadana.
- Buzón de sugerencias.
- Monitoreo de noticias.
- Servicios de líneas de acción telefónicas.
- Encuesta a clientes.

Es aconsejable que se de en forma pública la retroalimentación ciudadana. El proveedor no debe dar la impresión a la ciudadanía de que no toma en serio sus comentarios o que simplemente desaparecen en una gaveta o cajón, ya que la confianza y colaboración construida con la ciudadanía sufrirá un retroceso importante y los ciudadanos adoptarán una actitud disconforme.

a. Tarjetas de Calificación Ciudadana –TCC-

Es una herramienta que sirve para la evaluación de los servicios públicos desde la perspectiva de la ciudadanía, el cual permite retroalimentación para determinar el desempeño del proveedor o prestador de servicios.

Hay varios pasos para el uso exitoso de las TCC:

1. **Identificar una organización de la sociedad civil que tenga la credibilidad, habilidad y capacidad para realizar una TCC:** básicamente es la recolección de retroalimentación por medio de una encuesta de muestreo al azar estratificado o algún método estadístico igualmente efectivo.
2. **Determinar el método de muestreo, diseño del cuestionario, tipo de análisis y cómo compartir el resultado dentro del marco definido por la Carta de Servicios:** es buena idea involucrar al proveedor de servicios en el diseño del cuestionario. También es importante definir un marco de tiempo entre la publicación de la Carta de Servicios y el inicio del proceso de encuesta (mínimo debe de ser tres meses).
3. **Realizar la encuesta:** dependiendo del tamaño de la muestra, largo del cuestionario y cantidad de investigadores, el proceso de la encuesta toma usualmente 8 semanas. La organización de la encuesta debe quedar clara para todos los involucrados (personal de campo y supervisión), incluidos lineamientos para recolectar datos.
4. **Analizar los resultados:** los datos en bruto deben de procesarlos personal experimentado, pero la interpretación de los resultados debe hacerla la organización de la sociedad civil en colaboración con una representación de la



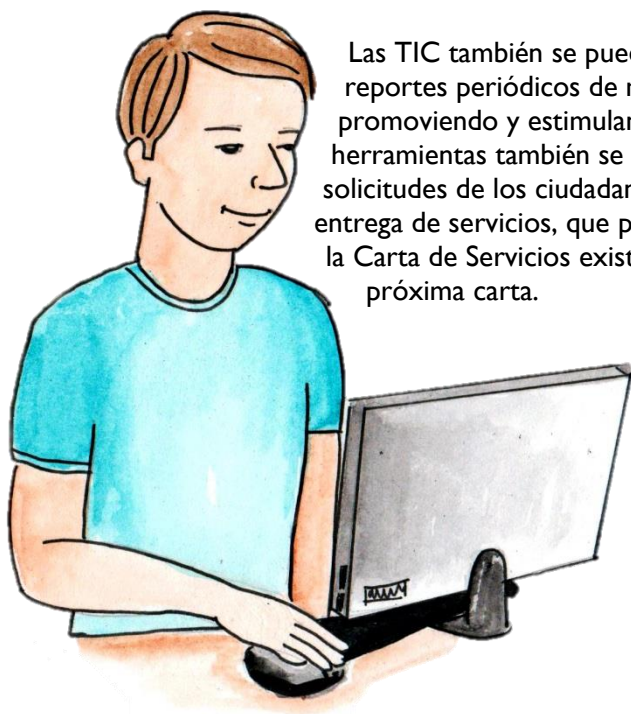
población. Dicho de otra forma, los resultados deben de presentarse y discutirse con la población para asegurar que el vínculo entre la Carta de Servicios y la mejora de la prestación de servicios queda clara. Los hallazgos principales se pueden sacar basados en esa discusión.

5. **Presentar las conclusiones de la TCC a los proveedores de servicios:** presentar y discutir maneras posibles de incorporar los hallazgos a la próxima fase de la Carta de Servicios; es decir, la fase de evaluación.
6. **Divulgar el resultado:** dar a conocer los resultados de la encuesta entre la población, otros interesados, ONGs, gobierno local y central y socios de desarrollo.

b. TIC para monitoreo

Es una herramienta nueva para una forma más diversificada de monitoreo e implementación de una Carta de Servicios; son, en otras palabras, las “nuevas” Tecnologías de Información y Comunicación –TIC-. Es importante mencionar que las TIC no se limitan a páginas de internet; de hecho, el rango y las posibilidades de TIC son más amplias. Algunos ejemplos incluyen SMS, e-mails, Twitter, Facebook, etc., y cualquier combinación de esas tecnologías. No solo son medios muy efectivos para divulgar información sino también (probablemente aún más) para estimular la comunicación. Son herramientas perfectas para hacer cumplir la Ley de Acceso a la Información Pública, además de tener un enorme potencial para compartir comunicación, retroalimentación y diálogo sobre la implementación de las cartas.

Por ejemplo, se puede usar las TIC para recoger y divulgar información sobre la calidad y entrega de cierto tipo de servicios. Por medio de SMS pueden enviar mensajes a una web o red central sobre el cumplimiento o falta de cumplimiento de cierto proveedor de servicios de una Carta de Servicios acordada mutuamente. Al publicar los comentarios en un sitio web accesible al público, el proveedor de servicios puede emprender acciones inmediatas, o los ciudadanos pueden demandar acciones. La transparencia y la rendición de cuentas mejoran muchísimo con el uso de las TIC.

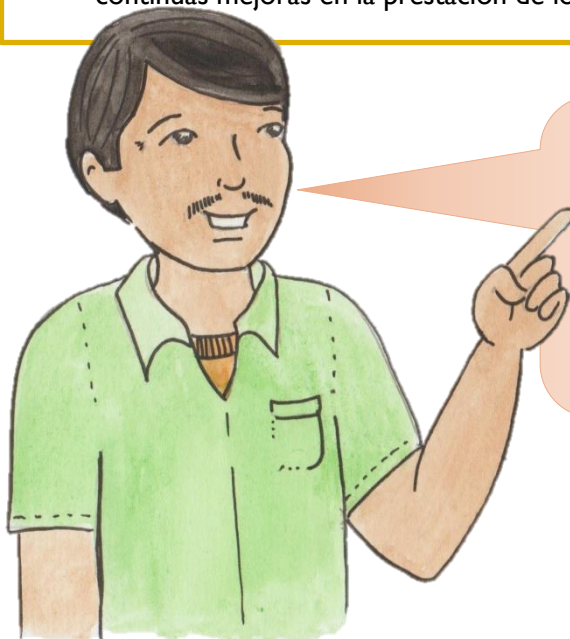


Las TIC también se pueden usar para distribuir a los interesados reportes periódicos de monitoreo y actualizaciones, promoviendo y estimulando acciones de seguimiento. Esas herramientas también se pueden utilizar como depositarias de solicitudes de los ciudadanos para cierto tipo de servicios o entrega de servicios, que pueden discutirse durante la evaluación de la Carta de Servicios existente y utilizarse para reformular una próxima carta.

2.4. Evaluación

Al finalizar el primer ciclo de la Carta de Servicios llega el momento de la evaluación. Algunas preguntas importantes a abordar durante la fase de evaluación son las siguientes:

- ¿Pudo implementar la Carta de Servicios el proveedor de servicios?
- ¿La población está satisfecha con la implementación de la Carta de Servicios?
- ¿Qué componentes se implementaron satisfactoriamente y cuáles aún tienen posibilidad de mejora?
- ¿Cuáles fueron las principales tendencias en comentarios recibidos por el proveedor del servicio?
- ¿Cuál fue el resultado de la evaluación de desempeño del proveedor de servicios y qué pasos se pueden dar para fortalecer la capacidad para mejorar el desempeño?
- ¿Cuál fue el resultado del monitoreo por medio de TCC?
- ¿Qué tan efectiva fue la colaboración entre la ciudadanía y los proveedores de servicios públicos?
- ¿Produjo esta Carta de Servicios mejoras a los estándares de calidad del servicio y entrega del servicio?
- ¿Cuáles son las principales áreas donde necesita mejoras la Carta de Servicios (en caso de debilidades inherentes en el documento original), cambios (en caso de necesidades cambiantes de la población o nuevas políticas de gobierno y de la administración) o ajustes más ambiciosos (en caso de capacidad mayor desarrollada por el proveedor de los servicios)?
- ¿Cuándo será el momento correcto para empezar un nuevo ciclo de Carta de Servicios para cumplir con las nuevas necesidades y ambiciones tanto de los proveedores de servicios como de los ciudadanos en la búsqueda de continuas mejoras en la prestación de los servicios?



Confianza, colaboración, respeto, comprensión, responsabilidad compartida, la voluntad de escucharse uno al otro como iguales; esos son algunos de los valores básicos de la Carta de Servicios

CAPÍTULO 3 COMPONENTES DE UNA CARTA DE SERVICIOS

3.1. Carta de Servicios estándar

La Carta de Servicios refleja las necesidades de servicios de la población y la capacidad de entrega del proveedor de servicios local. Por lo tanto, una Carta de Servicios contendrá diferentes estándares de calidad, métodos de entrega de servicios, mecanismos de reparación, procedimientos, etc., de un municipio o departamento a otro, teniendo el mismo servicio; por ejemplo, el servicio de agua.

Independientemente de las especificidades dependiendo el servicio a escoger, todas las Cartas de Servicios comprenden los mismos componentes. Esos componentes son:

1. Detalles de los servicios que presta el proveedor del servicio.
2. Información de contacto de quien presta el servicio.
3. Compromiso/estándares e indicadores/meta de calidad del prestador de servicios.
4. Compromisos de los usuarios (reflejan la cooperación entre usuarios y prestador de los servicios).
5. Procedimientos o mecanismos de reclamos y sugerencias por parte de usuarios del servicio.
6. Posibilidades y mecanismos para interacción con la ciudadanía (usuarios) para mejorar continuamente los servicios.

3.2. Ejemplo de una Carta de Servicios estándar

Para mayor comprensión, se han dividido los componentes en subcomponentes de la Carta de Servicios; eso ayudará a crear una carta integral. También se pueden utilizar los subcomponentes como lista de verificación para garantizar haber cubierto todos los elementos importantes.

Para cada componente se da un ejemplo concreto que dará una indicación clara de cómo se ven esos componentes en la realidad, tomando de base la Carta de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable de la Oficina Municipal de Agua y Saneamiento –OMAS-, de la municipalidad de San Miguel Ixtahuacán del departamento de San Marcos, elaborada en marzo de 2017.

3.2.1. La visión y misión del proveedor del servicio (puede ser de la oficina responsable de la prestación de servicio)

- **Visión clara:** captura, en términos amplios y en general, lo que el proveedor de servicio busca lograr a futuro. En el caso de un proveedor de servicio, puede ser algo como, “Nuestra visión es ser un sector público a favor de la población que rinde cuentas y responde a las necesidades de las personas”.
- **Misión concreta:** define claramente cómo piensa el proveedor del servicio lograr la visión. Un ejemplo es: “Nuestra misión es convertirnos en un proveedor de servicios de alta calidad respetado y apreciado, actualizando constantemente los estándares de nuestros servicios, escuchando a los ciudadanos y tomando en serio sus necesidades”.



Ejemplo de la Carta de Servicios de San Miguel Ixtahuacán, San Marcos

Misión: “Somos una Oficina Municipal que impulsa actividades, planes, programas, y proyectos orientados a garantizar el abastecimiento y uso racional de agua, y el saneamiento básico de calidad en beneficio de la población en general del municipio de San Miguel Ixtahuacán, San Marcos” (Carta de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable de la Oficina Municipal de Agua y Saneamiento, 2017).

Objetivo general: “Mejorar las condiciones de disponibilidad, cantidad y calidad de agua para consumo humano y saneamiento básico, a través de la participación activa de la población para mejorar la salud y las condiciones de vida de los habitantes del municipio de San Miguel Ixtahuacán, San Marcos” (Carta de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable de la Oficina Municipal de Agua y Saneamiento, 2017).

3.2.2. Detalles de servicios entregados por el proveedor del servicio

- Especificación de servicios a ser suministrados por el proveedor del servicio, que pueden declararse como “nuestras funciones”, “nuestros deberes y responsabilidades” o “los servicios que suministramos”.
- Identificación clara de todos los niveles (centro, división, distrito, subdistrito, en el que se pueden obtener servicios específicos). De esa manera, la ciudadanía sabrá a qué oficina dirigirse en qué nivel y no desperdiciar tiempo y energía.

Ejemplo de la Carta de Servicios de San Miguel Ixtahuacán, San Marcos

¿Qué servicios ofrece la –OMAS-?

- Contratación del servicio de agua.
- Dotación de agua.
- Instalación de conexiones nuevas.
- Instalación de contador de agua.
- Mantenimiento y reparación de la conexión externa.
- Lectura de contadores de agua.
- Control y dosificación de cloro residual.
- Control de calidad de agua (que esté libre de contaminación).
- Instalación de válvulas reguladoras (Carta de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable de la Oficina Municipal de Agua y Saneamiento, 2017).



¿Qué servicios incluye ésta carta?**1. Suscripción:**

La Dirección de Servicios Públicos Municipales – DSPM-, con el visto bueno del Alcalde Municipal o miembro del Concejo Municipal, tiene a su cargo verificar si procede o no conceder el servicio y en caso afirmativo, suscribirá un contrato en el que se fijarán las obligaciones y derechos de la municipalidad y el interesado (a) realizando el pago de acuerdo al reglamento vigente.

Esta suscripción incluye:

- Contratación del servicio de agua
- Dotación del servicio de agua
- Instalación de una conexión nueva de agua
- Instalación de las válvulas reguladoras de agua
- Instalación de contadores de agua

2. Reconexión por infracción:

Si el servicio de agua fue suspendido por una infracción, el usuario puede solicitar su reconexión cumpliendo un procedimiento de acuerdo al reglamento vigente, para que la OMAS tramite la reconexión del servicio.

3. Traspaso por concesión:

Si cualquier persona adquiere un servicio ya concesionado (ya sea por herencia o por compra del bien inmueble) debe solicitar el traspaso del servicio a su nombre.

4. Traslado del servicio:

Si necesita trasladar su servicio de agua a una nueva ubicación es posible; siempre y cuando, el inmueble sea de su propiedad y cumpla con el procedimiento establecido en el reglamento.

5. Licencia para zanjeos:

Si necesita realizar trabajos de zanqueo en calles y avenidas, deberá antes de comenzar los trabajos, iniciar el trámite de la licencia en el Juzgado de Asuntos Municipales, realizando el pago correspondiente según las tasas que indica el reglamento. Es responsabilidad del usuario, realizar los trabajos de zanqueo (excavación y relleno de zanja, colocación de adoquín o pavimento). En caso de que los trabajos de zanqueo afecten terrenos particulares, el responsable él y/o los usuarios deben presentar constancia escrita de permiso de paso firmada por el/los dueños (Carta de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable de la Oficina Municipal de Agua y Saneamiento, 2017)



3.2.3. Información de contacto de quien presta el servicio

- Aportar los datos de contacto de los funcionarios responsables por servicio. Esa información incluye nombre, puesto, ubicación de la oficina, número de teléfono y posiblemente, la dirección de correo electrónico del oficial que da el servicio o puede ayudar a obtener el servicio.
- Indicación precisa sobre puntos de información (si los hay).
- Descripción clara sobre las funciones de los puntos de información (si los hay). Si no existen aún esos tipos de centros de información, la Carta de Servicios puede ser la oportunidad de oro para establecerlos. Serán de gran ayuda a la ciudadanía, para obtener mejor y mayor información sobre el servicio.

Ejemplo de la Carta de Servicios de San Miguel Ixtahuacán, San Marcos

¿Quién y dónde le pueden dar información?

- *Director de Servicios Públicos:*
 - Teléfono: 0000-000
- *Coordinadora OMA:*
 - Teléfono: 0000-000
- *Fontaneros:*
 - Fontanero 1
 - Teléfono: 0000-000

*Horarios de atención al usuario: 8:00 am a 5:00 pm
(lunes a viernes)*

Contactos de emergencia

- *Horario: 24 horas (para reparaciones por desperfectos del sistema general de agua potable, NO incluye la conexión intradomiciliar)*
- *Contacto:*
 - Coordinadora OMA: 0000-000
 - Fontanero 1: 0000-000
 - Fontanero 2: 0000-000

³ (Carta de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable de la Oficina Municipal de Agua y Saneamiento, 2017).

3.2.4. Compromiso/estándares e indicadores/meta de calidad del prestador de servicios

- **Afirmación clara del tiempo que toma entregar servicios específicos:** da a la ciudadanía información útil y evita que regresen cada día, da una base para presentar quejas y hacer mejoras si no se cumple con el tiempo indicado y da a la ciudadanía mejor comprensión de la capacidad que tiene un proveedor para prestar un servicio.
- **Definir el estándar de calidad del servicio:** definir un estándar de calidad explícito permite que tanto la ciudadanía como los proveedores de servicios comparen el estándar prometido con el estándar real de los servicios. Con base a esa comparación, la ciudadanía pueda pedir mejoras. Por su parte, el proveedor de servicio tiene una herramienta concreta para marcar el punto de referencia de su propio desempeño y hacer o requerir los ajustes necesarios.

³ Algunos datos como teléfonos no fueron incluidos para respetar la privacidad de los funcionarios públicos.

- **Estándares de calidad:** están relacionados a puntualidad, acceso, exactitud, confiabilidad, precio, capacidad de respuesta, imparcialidad, sensibilidad y cortesía en la entrega del servicio.
- **Información clara sobre los procedimientos necesarios para obtener un servicio específico:** por ejemplo, documentos que hay que presentar, nombre de los formularios necesarios que hay que rellenar, la oficina donde se consigue el formulario, las tasas a pagar, y el lugar donde se debe de pagar la tasa.

Ejemplo de la Carta de Servicios de San Miguel Ixtahuacán, San Marcos

¿Qué ofrece la OMA para garantizar que el servicio de agua sea de buena calidad?

Servicio	compromisos-metas
Suscripción	<p>Tiempo: la OMA responde en tiempo de 15 días hábiles en 80% de las solicitudes de suscripción.</p> <p>Costo: el costo del pago por un nuevo servicio se cumple en un 100% según tarifa establecida en el reglamento.</p> <p>Calidad: las nuevas instalaciones cuentan con contador y válvula funcionando a un 80%.</p>
Reconexión por infracción	<p>Tiempo: la OMA realiza las reconexiones en tiempo de 5 días hábiles en 85% de las solicitudes pagadas.</p> <p>Costo: el costo del pago por reconexión se cumple en un 100% según tasas establecidas en el reglamento.</p>
Traspaso por concesión	<p>Tiempo: la OMA realiza el traspaso por concesión en tiempo de 8 días hábiles en un 90%.</p> <p>Costo: el costo del pago por traspaso por concesión se cumple en un 100% según tasas establecida en el reglamento.</p>
Traslado del servicio	<p>Tiempo: la OMA responde en tiempo de 15 días hábiles en 80% de las solicitudes de traslado del servicio de agua.</p> <p>Costo: el costo del pago por traslado del servicio se cumple en un 100% según tasas establecidas en el reglamento.</p> <p>Calidad: las nuevas instalaciones cuentan con contador y válvula funcionando a un 80%.</p>
Licencia para zanjeo	<p>Tiempo: la OMA supervisa los trabajos de zanjeo en tiempo de 3 días, cumpliendo en un 60%.</p> <p>Calidad: la OMA durante su supervisión en coordinación con DMP, comprueba que los trabajos realizados queden en condiciones aceptables (antes, durante y después) en un 80% (Carta de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable de la Oficina Municipal de Agua y Saneamiento, 2017).⁴</p>

⁴ *El Reglamento de Agua en su formato físico está disponible en la Oficina de Libre Acceso a la Información Pública, OMAS y Dirección de Servicios Públicos de la municipalidad de San Miguel Ixtahuacán.



3.2.5. Compromisos de los usuarios (refleja la cooperación entre usuarios y prestador de los servicios).

Este componente es un claro recordatorio que la prestación mejorada de servicios es una responsabilidad compartida tanto por los proveedores del servicio como de la población usuaria, requiriendo de la activa colaboración de los mismos. Busca que la población esté consciente de que entrega mejorada de servicios también requiere contribución activa.

Ejemplo de la Carta de Servicios de San Miguel Ixtahuacán, San Marcos

¿Cuáles son sus compromisos como usuario?

- Reportar a la OMA cualquier desperfecto del servicio de agua potable.
- Realizar el pago de la tarifa puntualmente.
- Apoyar en actividades de reforestación.
- Apoyar a la OMA en reparación del sistema de agua en caso de emergencia y desastre provocados por fenómenos naturales (deslaves, inundaciones, terremotos, entre otros).
- Cancelar los gastos por reparación en la conexión domiciliar, cuando se demuestre que los daños fueron ocasionados por manipulación.
- Respetar y dar seguimiento a las indicaciones emitidas por la OMA.
- Solicitar permiso a la OMA cuando necesite realizar cualquier tipo de construcción en donde pase una tubería del sistema de agua.
- Reportar a la OMA si observa que algún vecino hace mal uso del agua.
- Reportar a la OMA conexiones no autorizadas.
- Asistir a las reuniones que convoque la OMA, o enviar a un representante con voz y voto.
- Respetar y cumplir con el reglamento de agua potable establecido.
- Comprometerse a hacer un uso adecuado del agua (Reglamento de Agua, Art. 29, Capítulo III).

3.2.6. Procedimientos o mecanismos de reclamaciones por parte de usuarios del servicio.

- **Dar información sobre procedimientos para atender reclamaciones:** al aportar información clara y detallada sobre procedimientos de reclamos, sugerencias y atención, los ciudadanos podrán identificar cómo entregar sus quejas y cómo asegurar reparación o compensación.
- **Incrementar nivel de confianza:** las personas verán que los proveedores de servicios se están tomando en serio las quejas y desean encontrar una solución mutuamente satisfactoria. Incluso, aporta a los proveedores de servicios retroalimentación crucial que les permitirá identificar brechas en su desempeño.
- **Mecanismos de respuesta a reclamos:** aportar información sobre la multitud de mecanismos de solución y respuesta a quejas y reclamos. El proveedor de servicios debe desarrollar mecanismos múltiples para recibir reclamos y darles solución. Ejemplo, un comité de revisión, reuniones semanales o mensuales con funcionarios implicados a diversos niveles, reportes sobre la cantidad y tipo de reclamaciones recibidas, etc.
- **Tiempo para acusar de recibido los reclamos:** debe de enviarse una notificación de que se ha recibido un reclamo, basándose en un periodo de tiempo específico.



- **Tiempo de respuesta:** el período de tiempo para los diferentes tipos de reclamos o quejas debe de especificarse para informar a la ciudadanía cuánto tiempo tomará al proveedor de servicios responder a su solicitud.
- **Revisión sistemática de reclamos:** todos los reclamos y quejas deben de analizarse y revisarse periódicamente. Esto permitirá que el proveedor del servicio identifique cuellos de botella específicos y emprenda las acciones necesarias para corregirlos. Debe informarse al público cuándo se organizarán esas revisiones.
- **Resultados de la revisión de quejas y reclamos:** la ciudadanía tiene derecho a conocer los resultados de esas revisiones periódicas y los pasos tomados por los proveedores de servicios para remediar la situación. Al hacerlo, se afianzará el trabajo en conjunto con la ciudadanía en la implementación de las recomendaciones.

Ejemplo de la Carta de Servicios de San Miguel Ixtahuacán, San Marcos

- *“Por cualquier observación, reclamo o queja usted podrá encontrar un buzón y un libro de quejas ubicado en la OMAS.*
- *En casos especiales puede reclamar y sugerir verbalmente con la Coordinadora de la OMAS en horarios de 8:00am a 1:00pm y de 2:00 a 4:30pm, de lunes a viernes, en espacios que ocupa la OMAS en la Municipalidad” (Carta de Servicios de Abastecimiento de Agua Potable de la Oficina Municipal de Agua y Saneamiento, 2017).*

3.2.7. Posibilidades y mecanismos para interacción con la ciudadanía (usuarios) para mejorar continuamente los servicios.

- **Explicación de las posibilidades y mecanismos para interactuar con la ciudadanía a modo de mejorar continuamente los servicios:** la Carta de Servicios se basa en la interacción entre ciudadanos y proveedores de servicios. Aunque hay algunas oportunidades para interacción formal, es muy buena idea establecer mecanismos y procedimientos simples por medio de los cuales la ciudadanía pueda dar retroalimentación intermedia sobre servicios nuevos, mejorados o ampliados. Una herramienta sencilla es la “caja de sugerencias” en la entrada de una oficina. La ciudadanía debe de ser informada y educada sobre los mecanismos de retroalimentación.
- **Información sobre el periodo de tiempo para revisar sugerencias:** Obviamente, a la ciudadanía le gustaría saber qué ha ocurrido con sus sugerencias; por lo tanto, debe definirse y publicarse un periodo de tiempo para dar a conocer lo que se ha hecho con las sugerencias.
- **Información sobre revisión sistemática periódica de las sugerencias:** el proveedor del servicio recibe mucha información y retroalimentación valiosa de la ciudadanía por medio de ese sistema. Les permitirá tener mejor comprensión de las necesidades reales de la población. Por lo tanto es importante que; por ejemplo, haya una reunión mensual o cada dos meses con representantes de los ciudadanos para discutir las sugerencias de manera más sistemática y para decidir si se actuará de inmediato (si está dentro de la capacidad y autoridad de la organización) o utilizar en el futuro ese insumo para la formulación de una nueva Carta de Servicios.



- **El monitoreo de la Carta de Servicios:** es una actividad ejecutada por la ciudadanía. El principal propósito del monitoreo es comparar la entrega y estándar de servicios real con los acuerdos reflejados en la Carta de Servicios.
- **La evaluación del desempeño:** es realizada por los proveedores de servicios básicos sin participación de la población. El propósito principal de esa evaluación es identificar oportunidades y retos en la implementación de la Carta de Servicios, determinar qué brechas de capacidad están obstaculizando la implementación y buscar maneras de solucionar la situación.
- **Resultados de los resultados:** los resultados del monitoreo y de la evaluación deben ser compartidos para identificar nuevos estándares o metas. De esta manera, no se perderá el trabajo conjunto entre la ciudadanía y el proveedor del servicio para la mejora continua del servicio prestado.

Ejemplo de la Carta de Servicios de San Miguel Ixtahuacán, San Marcos

¿Cómo podemos colaborar todos para mejorar continuamente el servicio?

- *“Participar en las reuniones que programe la OMA para tratar asuntos relacionados con el servicio de agua potable.*
- *Tener voz y voto en las reuniones y asambleas de usuarios del servicio de agua potable.*
- *Solicitar a la Unidad de Acceso de Libre Información Pública información administrativa del servicio de agua potable” (Reglamento de Agua, Art. 29, Capítulo III).*



CAPÍTULO 4. LA CARTA DE SERVICIOS, HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y MEJORAS

La mejora continua de los estándares, calidad y entrega de servicios es tan importante para los proveedores de servicios públicos como para la ciudadanía en general.

4.1. La Carta de Servicios para un desempeño organizativo mejorado

Es un instrumento que permite monitorear el propio desempeño y evaluar la capacidad del proveedor del servicio.

¿Cómo usarla?

Hay por lo menos cuatro diferentes maneras en las cuales un involucramiento activo y positivo en una Carta de Servicios asistirá al proveedor de servicios públicos para evaluar y mejorar de manera continua su desempeño, evaluar y tener un punto de comparación del desempeño actual de la organización, identificar y remediar brechas en la capacidad para entregar los servicios requeridos y acordados, comenzar un diálogo con la administración central, apoyar para hacer el trabajo de manera adecuada, además de comunicar las necesidades y demandas específicas de ciudadanos locales a los tomadores centrales de decisiones.

4.1.1. Evaluar y tener un punto de comparación del desempeño actual de la organización

Como proveedor de servicios públicos, se compromete a un cierto estándar de desempeño en base a la Carta de Servicios.



No prometer algo que no se puede cumplir. Si el proveedor se compromete y no cumple, probablemente fracasará y perderá la confianza que ha estado ganando con la ciudadanía durante la fase de preparación y formulación.

La Carta de Servicios obliga a los proveedores de servicios públicos a ver en detalle y honestamente a lo que pueden y no pueden entregar. En otras palabras, deben ver su desempeño actual. Esto proveerá el primer punto de comparación al desempeño futuro con el cual se puede comparar.

Los siguientes pasos se pueden tomar para evaluar y tener un punto de comparación del desempeño actual de la organización durante uno o más de los ciclos de la Carta de Servicios:

- Al comienzo de la implementación de la Carta de Servicios, identificar los elementos del desempeño que se quieren evaluar (asegurarse de incluir estándares de servicio, calidad y entrega; así como el componente de compromiso). Estos serán los indicadores.
- Llevar a cabo encuestas internas mensuales del avance de la implementación de la Carta de Servicios, con énfasis en estándares de servicio, calidad y entrega.
- Organizar una reunión interna cada trimestre con algún servidor público relevante para discutir el proceso de implementación, enfocándose en el componente de compromiso.
- Diseminar los hallazgos de la encuesta, promoviendo discusiones entre todos los servidores públicos relevantes y estimular para la retroalimentación.
- Organizar reuniones de evaluación cada medio año para discutir el desempeño hasta el momento (de acuerdo a los indicadores) y decidir cuáles elementos del desempeño (buenos o malos) tienen que ver con el bajo uso de capacidad existente y cuales están relacionados con la falta de capacidades.
- Al final del ciclo de la Carta de Servicios, escribir un reporte que incluya discusiones cualitativas y cuantitativas del desempeño organizacional y su relación con capacidad existente y faltante. Estas son únicamente un número de actividades que un proveedor de servicios públicos puede llevar a cabo para tener acceso y poner un punto de comparación de su propio desempeño. No importa la línea de acción que se decida, siempre asegurarse de hacerlo de manera sistemática y honesta.

4.1.2. Identificar y remediar las brechas en la capacidad para entregar los servicios requeridos y acordados

Si la evaluación de desempeño se ha hecho adecuadamente, el problema de capacidades surgió. De hecho, probablemente es uno de los primeros problemas que se discutirá. Es importante hacer énfasis que “capacidad” es un tema más amplio que únicamente conocimiento, habilidades y actitudes de un servidor público. “Capacidad”, incluye temas como recursos financieros y materiales, estructuras, jerarquías, procedimientos y regulaciones, procesos de negocios, procedimientos de toma de decisiones (delegados), responsabilidades, etc.

La Carta de Servicios, al establecer estándares de desempeño, puede asistir al proveedor de servicios públicos a identificar brechas de capacidades y dar una guía para resolver estos problemas de capacidades.

Se pueden llevar a cabo los siguientes pasos para evaluar y tener un punto de comparación del desempeño actual de la organización durante uno o más ciclos de la Carta de Servicios:

- Durante la fase de preparación, los proveedores de servicios públicos pueden comparar los requisitos establecidos por la administración central, las políticas gubernamentales y las necesidades de los ciudadanos con su capacidad máxima (asegúrese de ser ambicioso, pero realista).
- Los proveedores de servicios públicos basan sus declaraciones y compromisos de la Carta de Servicios en la capacidad máxima ambiciosa identificada.



- Evaluaciones de desempeño, encuestas y discusiones se utilizan para identificar capacidad existente no utilizada y para enumerar capacidades adicionales necesarias (por ejemplo, un cambio de procedimientos, una delegación de autoridad, una reubicación de material existente y recursos financieros, etc.).
- Los proveedores de servicios públicos inicialmente se enfocan en temas de capacidades que están dentro de su control; es decir, temas de capacidades con los que ellos pueden hacer algo al respecto, sin interferencia de entes externos o sin asistencia.
- Al finalizar el ciclo de Carta de Servicios, se escribe un reporte que incluye el reajuste hecho para utilizar la capacidad existente para su mayor efecto, una lista de temas de capacidades extraordinarios que pueden ser resueltos internamente y una descripción extensiva y justificación de capacidades extras necesarias. Este reporte formará la base para mayor discusión con niveles administrativos superiores.

***La Carta de Servicios,
una herramienta importante para los responsables
de brindar servicios públicos eficientes y transparentes***



ANEXO*Anexo 1. Ejemplo plan de acción*

	Acción	Persona Responsable	Fecha para cumplir la acción	Recursos necesarios
Preparación	1. Composición del grupo núcleo.			
	2. Desarrollo de un esquema de contenidos de la Carta.			
	3. Determinar cuáles grupos de usuarios serán consultados sobre los tipos de servicios y la calidad de estos servicios que son importantes para incluir en la Carta.			
	4. Formulación de preguntas para sondeo de percepción de usuarios.			
	5. Realizar encuestas (sondeo) informales.			
	6. Compartir dentro del grupo núcleo los resultados de la encuesta.			
	7. En base de los hallazgos, desarrollar un consenso sobre qué tipos de servicios y la calidad deben estar en Carta.			
Formulación	8. Elaborar cada sección de la carta (algunos en forma conjunta, otros pueden ser individuales).			
	9. Hacer circular el borrador de carta para la retroalimentación (incluya quien la circula con quién).			
	10. Compartir dentro del grupo núcleo los resultados de la circulación del borrador.			
	11. Construir un consenso sobre cómo modificar el borrador.			
	12. Decidir si el borrador se distribuirá de nuevo.			
	13. Desarrollar un plan para la capacitación de personal municipal sobre la carta y su papel en el cumplimiento de los compromisos de calidad.			
	14. Desarrollar un plan para el lanzamiento.			
	15. Lanzar la carta.			



	Acción	Persona Responsable	Fecha para cumplir la acción	Recursos necesarios
Monitoreo y evaluación	16. Reunirse para desarrollar plan de monitoreo (incluye quién hace qué y cuándo).			
	17. Llevar a cabo actividades de monitoreo.			
	18. Reunirse para discutir los resultados del monitoreo y cuáles acciones desean tomar en respuesta a los resultados ¿modificar los objetivos?, ¿buscar la colaboración adicional de la municipalidad o de la sociedad civil?			
	19. Tomar medidas que resultan del proceso de monitoreo.			
	20. Felicitar por un trabajo bien hecho hasta el próximo monitoreo.			

Fuente: Nexos Locales, 2017





“La realización de esta publicación fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América proporcionado a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido aquí expresado no necesariamente refleja las opiniones de la USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América”.