

Deloitte.

Modelo de atención al ciudadano, una visión para la gestión estratégica de servicios públicos.

Cra. Claudina Castro
Cra. María Liliana Santos
A.S. Miguel Silva

Montevideo, 8 y 9 de Setiembre, 2004

Encuentro de Universitarios en Dirección y Administración
Colegio de Contadores, Economistas y Administradores del Uruguay



Agenda de la presentación

- Gestión Estratégica del Servicio Público
- El rol del Modelo de Atención en la Gestión estratégica de Servicios Públicos
- Definiendo un Modelo de Atención al Ciudadano
- Conclusiones

Gestión Estratégica del Servicio Público



Diferentes orientaciones de la reforma

- Nuevo Modelo del Sector Público (“New Public Management”)
Aplicar las técnicas de gestión del Sector Privado: el ciudadano como “cliente”.
- Nuevo Modelo del Servicio Público (“New Public Service”)
El Servidor Público como mediador entre los intereses de los ciudadanos.
- Gobierno a través de redes (“Government by Network”)
El Servidor Público como coordinador de recursos para producir valor público.

Nuestra visión del ciudadano y del rol del Sector Público: eficacia, eficiencia y equidad

Especificidades del Sector Público:

Características de los recursos administrados:

- los recursos limitados, no deben ser insumidos sin producir un resultado,
- deben estar dirigidos a beneficiar al conjunto de la comunidad en sus generaciones actuales y futuras.

Destinatarios de la actividad estatal:

- aquellos que están esperando por el servicio,
- aquellos que pueden necesitar el servicio aunque no lo están buscando activamente,
- futuras generaciones de receptores del servicio.

En el Sector Público eficacia organizacional supone lograr los objetivos de:

- **eficacia** en la provisión de servicios y comunicación de los mismos para asegurar la mayor cobertura de la población objetivo;
- responsabilidad en el uso **eficiente** de los recursos, manteniendo la capacidad de sostener los servicios prestados;
- representación de los valores de la sociedad y **equidad** en la integración y priorización de las necesidades ciudadanas a atender.

Gestión Estratégica del Servicio Público

El rol del Servidor Público se abre en dos niveles:

- estratégico y
- de gestión.

A nivel estratégico, debe facilitar la definición de los objetivos a alcanzar y la estrategia para alcanzarlos, mediante:

- la articulación y la priorización de intereses,
- una representación adecuada de los valores sociales, a partir de:
 - procesos de diálogo y empowerment de los ciudadanos,
 - un rol activo del Estado en la priorización y armonización de necesidades.

A nivel de gestión, el Servidor Público debe:

- ejercer un gerenciamiento profesional y responsable,
- realizar un uso eficiente de los recursos.

Gestión Estratégica del Servicio Público (cont.)



El rol del Modelo de Atención en la Gestión estratégica de Servicios Públicos



El rol de un Modelo de Atención

Para definir servicios a proveer y forma de atenderlos, es necesario analizar y definir los objetivos a alcanzar y la estrategia para alcanzarlos.

Unos y otros se traducen en un modelo de atención ciudadana:

- **presentación simplificada de la atención de servicios públicos**

Atención: incluye todas las actividades necesarias para asegurar la provisión de los bienes públicos o cuasi-públicos.

- **Permite:**

- **priorizar** aspectos del análisis,
- **evaluar** cómo **cambios** en las necesidades ciudadanas o en la atención se impactan en forma recíproca,
- **explicitar** sus **supuestos** y **testear su validez** y la **consistencia** entre ellos y con los valores imperantes, lo que contribuye a la solidez de las conclusiones.

- **Limitaciones y alertas:**

- Los diferentes modelos aplicados **no** son **trasladables** a otras situaciones.
- El éxito de un modelo de atención depende de la **implementación** del mismo.
- Luego de la implantación, el modelo requiere **esfuerzos** sistemáticos de **consolidación** y afianzamiento

Definiendo un Modelo de Atención al Ciudadano



Temas centrales de un Modelo de Atención

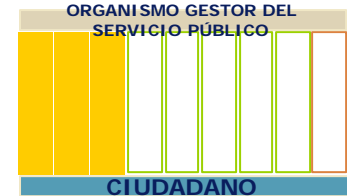


Elementos de un Modelo de Atención



■ Estrategia ■ Canales y difusión ■ Control de gestión

Elementos de un Modelo de Atención Estratégica



- **Objetivos estratégicos a alcanzar**

Deberá definirse a este nivel la misión central de la organización pública, para lo que se realizan dos definiciones previas:

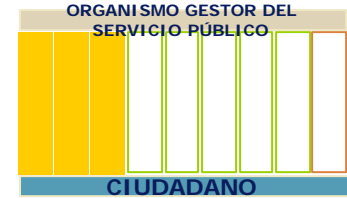
- a quienes están dirigidos los servicios y cuáles son sus necesidades,
- qué política se adoptará en relación a las necesidades identificadas y qué servicios serán provistos.

A partir de estas premisas se establecerá la visión estratégica, los objetivos estratégicos a alcanzar y el rol de la organización prestataria del servicio en el logro de los objetivos definidos.

Ejemplos:

- homogeneizar los modelos de los distintos distritos, racionalizar recursos y agilizar la atención - Madrid
- mejora en la prestación de servicios en términos de calidad e innovación - Castelldefels
- mejora de la eficiencia y accesibilidad a los servicios públicos - Singapur

Elementos de un Modelo de Atención Estrategia (cont.)



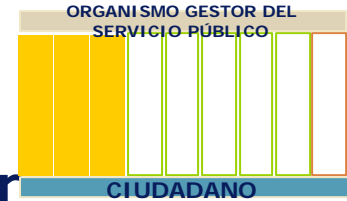
- **Segmentación de ciudadanos**

Distinción de los ciudadanos en función de sus necesidades que permite la identificación de grupos definidos con expectativas específicas en su relación con el Estado.

Ejemplos:

- no segmentación - Castelldefels
- Segmentación de acuerdo a las características de los ciudadanos (niños, mayores, mujeres, discapacitados) - Madrid
- Segmentación entre ciudadanos, gente de negocios y no residentes - Singapur

Elementos de un Modelo de Atención Estrategia (cont.)



- **Tipo de servicio y servicios específicos a brindar**

Definir la naturaleza de la atención (transaccional, social, etc.) así como a los servicios específicos a proveer, en función de:

- las necesidades identificadas,
- los cometidos del Estado previstos en la legislación,
- las competencias y recursos del organismo,
- los valores que imperan en la sociedad.

Ejemplos:

- Servicios sociales - Madrid
- Servicios generales - Castelldefels y Singapur

Elementos de un Modelo de Atención Canales y difusión



- **Tipología, modalidades**

Canales por los cuales se desarrollará la atención. No sólo modalidad (presencial, telefónica, telemática) sino también características que definen los puntos de atención. Factores que pueden ser considerados:

- nivel de acceso de los ciudadanos a los diferentes canales,
- nivel de preferencias y carácter natural del canal con relación al servicio y al ciudadano,
- características propias del servicio.

Ejemplos:

- Énfasis en la atención presencial - Madrid y Castelldefels
- Énfasis en la atención por medio telemático (internet) - Singapur

Elementos de un Modelo de Atención

Canales y difusión (cont.)



- **Dispersión geográfica de puntos de atención** (múltiples puntos)
 - Implica determinar el radio de incidencia de cada punto
 - Cercanía de los puntos de atención con los núcleos de población, vs. Centralización
 - Concentración edilicia de servicios de diferentes organismos

Ejemplos:

- Distribución en función del volumen de población e índices de necesidad y demanda - Madrid
- Shopping de servicios públicos - Estado da Bahia

Elementos de un Modelo de Atención

Canales y difusión (cont.)



- **Nivel de decisión**

Determinación del nivel de decisión en cada canal

Mayores niveles de descentralización aumentan la capacidad de respuesta pero requieren mecanismos de control.

La definición implica evaluar:

- competencias actuales del personal,
- capacidad de la organización para desarrollar competencias,
- capacidad para establecer mecanismos de control de gestión.

Ejemplos:

- Nivel de decisión en los Centros Municipales - Madrid
- Delegación y transferencia de funciones a las Oficinas de Atención - Castelldefels

Elementos de un Modelo de Atención

Canales y difusión (cont.)



• Nivel de atención

El nivel de atención se define en dos dimensiones: horizontal (por servicios) y vertical (por profundidad de atención). Se plantea evaluar qué priorizar:

- la homogeneidad,
- la capacidad efectiva de respuesta que se alcanza en cada punto,
- el carácter de canal natural en función de los hábitos ciudadanos y el servicio en particular.

Ejemplos:

- Algunos escenarios LA: menos servicios con resolución completa
- Pequeños ayuntamientos españoles: todos los servicios con recepción y no resolución

Elementos de un Modelo de Atención

Canales y difusión (cont.)



• Comunicación

Es conveniente analizar aspectos tales como:

- contenido de la comunicación (servicios y forma de acceso),
- la utilización de los distintos medios de comunicación disponibles,
- estrategias integrales,
- nivel de proactividad de la comunicación.

Ejemplos:

- Boletín interno de comunicación, comunicación definida en forma bidireccional - Madrid
- Videos y folletería de difusión - Castelldefels
- Comunicación de mejores prácticas mediante publicaciones y el propio sitio WEB - Singapur

Elementos de un Modelo de Atención Control de gestión



- **Mecanismos formales e informales a emplear**

Mecanismos a emplear para orientar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos, identificar desvíos relevantes y tomar acciones correctivas.

Deben permitir identificar y dar respuesta a las variaciones que se registren en las necesidades de los ciudadanos considerando:

- objetivos planteados,
- cultura organizacional.

Ejemplos:

- Indicadores cualitativos y cuantitativos, estos últimos en menor medida - Madrid
- Modelo de gestión de calidad según normas ISO, indicadores de seguimiento continuo - Castelldefels

Conclusiones



Conclusiones

- Dos niveles: estratégico y de gestión

Conclusiones

- Dos niveles: estratégico y de gestión
- Estratégico
 - Servidor Público facilitador de la articulación de intereses ciudadanos
 - rol activo en la definición de objetivos y estrategia de la gestión de servicios
 - que servicios proveer: equidad y eficacia.

Conclusiones

- Dos niveles: estratégico y de gestión
- Estratégico
 - Servidor Público facilitador de la articulación de intereses ciudadanos
 - rol activo en la definición de objetivos y estrategia de la gestión de servicios
 - que servicios proveer: equidad y eficacia.
- Gestión:
 - gerenciamiento eficiente de recursos.

Conclusiones

- Dos niveles: estratégico y de gestión
- Estratégico
 - Servidor Público facilitador de la articulación de intereses ciudadanos
 - rol activo en la definición de objetivos y estrategia de la gestión de servicios
 - que servicios proveer: equidad y eficacia.
- Gestión:
 - gerenciamiento eficiente de recursos.
- **Gestión Estratégica de Servicios Públicos: combina algunos conceptos de NPS así como de Government by Networks a nivel estratégico, con conceptos de NPM, a nivel de gestión, pero contextualizados en la especificidad del Sector Público**

Conclusiones

- Dos niveles: estratégico y de gestión
- Estratégico
 - Servidor Público facilitador de la articulación de intereses ciudadanos
 - rol activo en la definición de objetivos y estrategia de la gestión de servicios
 - que servicios proveer: equidad y eficacia.
- Gestión:
 - gerenciamiento eficiente de recursos.
- Gestión Estratégica de Servicios Públicos: combina algunos conceptos de NPS así como de Government by Networks a nivel estratégico, con conceptos de NPM, a nivel de gestión, pero contextualizados en la especificidad del Sector Público
- Atención: lugar preponderante enfocados en la gestión del rol de Servidor Público del Estado, por su impacto directo en el ciudadano – receptor final del servicio y también del costo de funcionamiento-.

Conclusiones (cont.)

- Transformación efectiva en la Atención Ciudadana, requiere claridad en torno a los objetivos y en la estrategia para alcanzarlos: modelo de atención orienta la transformación.

Conclusiones (cont.)

- Transformación efectiva en la Atención Ciudadana, requiere claridad en torno a los objetivos y en la estrategia para alcanzarlos: modelo de atención orienta la transformación.
- El modelo de atención facilita analizar las características de la realidad imperante y, a luz de los objetivos y de los valores sociales, determinar la/s modalidad/es de atención más adecuada/s.

Conclusiones (cont.)

- Transformación efectiva en la Atención Ciudadana, requiere claridad en torno a los objetivos y en la estrategia para alcanzarlos: modelo de atención orienta la transformación.
- El modelo de atención facilita analizar las características de la realidad imperante y, a luz de los objetivos y de los valores sociales, determinar la/s modalidad/es de atención más adecuada/s.
- El diseño de un modelo de atención ciudadana implica, la definición e identificación de tres temas centrales: Estrategia, Canales de atención y medios de difusión y Control de gestión.

Conclusiones (cont.)

- Transformación efectiva en la Atención Ciudadana, requiere claridad en torno a los objetivos y en la estrategia para alcanzarlos: modelo de atención orienta la transformación.
- El modelo de atención facilita analizar las características de la realidad imperante y, a luz de los objetivos y de los valores sociales, determinar la/s modalidad/es de atención más adecuada/s.
- El diseño de un modelo de atención ciudadana implica, la definición e identificación de tres temas centrales: Estrategia, Canales de atención y medios de difusión y Control de gestión.
- Este conjunto de definiciones deben soportarse en los valores:
 - los valores específicos del Sector Público,
 - los de la comunidad específica en cuestión,
 - la cultura de la organización u organizaciones encargadas de gestionar la aplicación del modelo.

Conclusiones (cont.)

- También por este motivo, lo que resulta excelente en un determinado contexto frecuentemente no funciona en otro, por lo que la simple traslación de un modelo no resulta recomendable.

Conclusiones (cont.)

- También por este motivo, lo que resulta excelente en un determinado contexto frecuentemente no funciona en otro, por lo que la simple traslación de un modelo no resulta recomendable.
- Finalmente toda transformación requiere de un proceso de implantación, del cual también depende el éxito de la misma.

Muchas gracias

