

Coordinación de iniciativas de atención al usuario en la administración pública chilena

Miguel Ángel Cornejo Rallo

INTRODUCCIÓN

A partir de 1990, el gobierno democrático debió iniciar un profundo proceso de reforma del Estado y modernización de la gestión pública, debido a las precarias condiciones en que se encontraba la Administración Pública chilena después de 17 años de régimen autoritario (CIMPG 1994; Marcel 1993, 1994; Orellana 1994; Orrego 1999; Ramirez 2002).

Una de las principales áreas de modernización fue la atención al usuario (DIPRES 1997). Ya en el año 1990 el gobierno decreto la creación de oficinas de información para el público usuario de la Administración del Estado. El Decreto¹ estableció que los Ministerios y los Servicios Públicos así como las Intendencias, Gobernaciones y empresas públicas creadas por ley debían crear dichas oficinas con el fin de asistir al administrado en su derecho a presentar peticiones, sugerencias o reclamos ante la Administración Pública.

En esta área, los sucesivos gobiernos también han puesto énfasis en la simplificación, o incluso en la eliminación de los trámites que enfrentan los usuarios y han resaltado la importancia de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para mejorar la atención a los usuarios. Desde el año 2000, el mejoramiento de la gestión impulsado por el gobierno en el área de calidad de atención a usuarios tiene como principales iniciativas el funcionamiento de las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), la simplificación de trámites y el gobierno electrónico (DIPRES 2004).

No obstante lo anterior, estas iniciativas han seguido caminos distintos. Durante la década de los noventa el énfasis en la atención al usuario estuvo en el aspecto presencial, es decir, el contacto físico entre los usuarios y los funcionarios de la Administración. Por su parte, y desde fines de los noventa, los gobiernos han impulsado la introducción de TIC como un instrumento que permite mejorar la calidad de la atención al usuario, en una dimensión virtual, donde no hay contacto físico entre usuario y funcionario.

Ambas dimensiones de la atención al usuario, la presencial y la virtual, continúan hoy vigentes. Ello plantea un desafío para los organismos públicos al tener que generar una coordinación de estas dimensiones que les permita generar el mayor valor público para los usuarios. Lo mismo sucede con las empresas. En la actualidad estas se vinculan con los clientes a través de varias formas y medios como puntos de contacto humanos, en forma presencial, mediante puntos de contactos automatizados, como máquinas expendedoras, o mediante medios virtuales como sitios web. Todas estas dimensiones se denominan interfaces de relaciones con los clientes. Rayport y Jaworski (2004: 58) señalan que una interfaz de servicio es cualquier espacio donde una empresa busca gestionar una relación con un cliente, sea a través de personas, tecnología o una combinación de ambas.

Para que las interfaces de relaciones con los usuarios de la Administración Pública, o con los

¹ Decreto Supremo N° 680, de 1990, del Ministerio del Interior, que aprueba instrucciones para el establecimiento de Oficinas de Información para el público usuario en la Administración del Estado.

clientes de las empresas, generen valor, deben estar coordinadas. La coordinación permite que mediante el conjunto de interfaces las organizaciones, públicas o privadas, puedan *mostrar su mejor cara* a los usuarios o a los clientes (Rayport y Jaworski 2004).

¿Están coordinadas las interfaces de atención al usuario, presencial y virtual, en los organismos públicos chilenos? Este artículo intenta responder esta pregunta de investigación. La hipótesis de trabajo es que no existe dicha coordinación. Para contrastar la hipótesis de la ausencia de coordinación se realiza el siguiente examen. Se revisaron los sitios web de Servicios Públicos incluidos en la Ley de Presupuestos del Sector Público del año 2004. Se excluyeron los Ministerios y Subsecretarías, así como los organismos que no se rigen por el Título II de la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado. Esta definición generó un universo de 124 organismos públicos. De este total sólo 116 mantienen un sitio web con información de la institución. Los resultados que se presentan se refieren a estos 116 sitios.

El primer punto a observar es si en los sitios web de las instituciones se entrega información respecto de las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS). Es posible suponer que los usuarios que ingresen a un sitio web no obtengan los resultados esperados o como resultado de dicha interacción deban acceder presencialmente al organismo público. Por ello se evalúa como imprescindible que una información básica como dirección de la Oficina, los teléfonos y el horario de atención se encuentren en el sitio web. Como es posible que los sitios web no señalen información respecto de las OIRS pero si lo hagan respecto de otras dependencias en las cuales se realiza atención presencial a los usuarios un segundo punto a observar en los sitios es si aportan información respecto de la Dirección Nacional de la institución o su casa matriz, Direcciones regionales, sucursales o algún otro tipo de oficina para la atención de público. Por último, y para evaluar la integridad de las acciones para la atención al usuario, se evaluó si los sitios web aportan información respecto de números telefónicos con líneas 600 u 800 de atención a los usuarios.

A continuación se presenta la discusión en torno al usuario en la administración pública. Después se describen las principales iniciativas en el ámbito de la atención al usuario desarrolladas en la Administración Pública chilena. En un tercer punto se presentan los resultados de la investigación y por último, las conclusiones del estudio.

EL USUARIO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La temática del usuario en la Administración Pública es controversial. A diferencia de lo que sucede en el mundo de las empresas, la definición del usuario de la Administración es un tema complejo. De hecho, no existe acuerdo respecto de su denominación. En la literatura es posible observar el uso de conceptos tales como “cliente”, “consumidor”, “comprador”, “usuario”, “ciudadano” y algunas voces anglosajonas de difícil traducción tales como “*stakeholder*” y “*taxpayer*” (Alford 2002).

No obstante lo anterior, el enfoque del usuario en la gestión pública ha formado parte de los principales desarrollos teóricos en el ámbito de la administración pública (Barzelay 1998) y uno de los principales ejes orientadores de procesos de reforma y modernización aplicados por distintos países (Osborne y Gaebler 1995). Uno de los principales desarrollos de este enfoque del usuario, asimila el modelo del consumidor que interactúa con las empresas a través de mercados mediante precios (Smith y Hunstman 1997; Kelly 2005).

En este modelo la capacidad de satisfacer a los clientes o consumidores es uno de los bloques genéricos² de formación de la ventaja competitiva (Hill y Jones 1999: 108). Es un factor genérico en el sentido que representa una forma básica de reducción de costos y/o de logro de diferenciación que cualquier empresa puede adoptar, independiente de su industria o de los productos y servicios que ofrezca. Según Rayport y Jaworski (2004: 57) las interacciones con los clientes son para muchas empresas la única frontera restante de ventaja competitiva.

En el sector público, la capacidad de satisfacer al usuario presenta diferencias importantes. Moore (1998) señala que el énfasis en los usuarios del sector público presenta el problema de la identificación³. Obviamente, los usuarios de los organismos públicos son los ciudadanos. Mientras se observan instituciones orientadas a la prestación de servicios y beneficios a los ciudadanos es posible realizar el ejercicio de identificación, segmentación y evaluación, sin embargo, los organismos públicos también imponen obligaciones a los ciudadanos en función del interés público y no del interés privado de los obligados. En este caso, no es posible utilizar el criterio de la satisfacción de los usuarios. Esta situación ha sido denominada como el dilema del consumidor insatisfecho en un modelo de mercado para la Administración Pública (Kelly 2005)

Los organismos del sector público son objeto de evaluación tanto por parte de los ciudadanos como de sus usuarios. Para evaluar sus resultados no solo es necesario conocer la opinión de los usuarios sino que también de los ciudadanos y sus representantes (Moore 1998: 70).

En función de lo anterior, este autor señala que los directivos del sector público pueden crear valor público a través de actividades dirigidas hacia dos categorías de usuarios. La primera es producir cosas de valor para usuarios y beneficiarios directos, identificables. La segunda, es crear valor que satisfaga los deseos de los ciudadanos y sus representantes. Esta visión dual es similar en el mundo de los negocios⁴. “Los directivos privados deben satisfacer a dos colectivos: deben producir un producto para el cual los compradores estén dispuestos a pagar un precio que financie los costos de producción, y deben vender su capacidad continuada de producir valiosos productos para sus accionistas y acreedores” (Moore 1998: 89).

Para Osborne y Plastrik (1998: 226) el enfoque en el usuario puede transformarse en una adecuada estrategia para reducir la burocracia. “Cuando los organismos públicos pasan a ser responsables ante sus clientes, su conducta cambia. Se trata de una eficaz herramienta de cambio”.

En la actualidad las organizaciones se vinculan con sus clientes o usuarios a través de varias formas y medios. Por medio de puntos de contacto humanos, en forma presencial, mediante puntos de contactos automatizados, como máquinas expendedoras, o mediante medios virtuales como sitios web. Todas estas dimensiones se denominan interfaces de relaciones con los clientes o usuarios. Rayport y Jaworski (2004: 58) señalan que “una interfaz de

² Los otros bloques genéricos de formación de una ventaja competitiva son la eficiencia, la calidad y la innovación.

³ Ver Osborne y Plastrik (1998), páginas 230 y siguientes.

⁴ Osborne y Plastrik también destacan la “responsabilidad dual” de los organismos públicos. “...si un organismo público es de la satisfacción de los clientes pero no está consiguiendo lo que los políticos (o tribunales) quieren, la responsabilidad de dichos políticos tiene prioridad. Ellos representan a los propietarios del organismo, es decir, a los ciudadanos” (1998: 229).

servicio es cualquier espacio donde una empresa busca gestionar una relación con un cliente, sea a través de personas, tecnología o una combinación de ambas”

Una interfaz debe generar altos niveles de valor percibido por el cliente o usuario, de modo que la satisfacción y la lealtad aumenten. Para ello una interfaz debe tener éxito en 4 dimensiones diferentes (Rayport y Jaworski, 2004: 59):

1. Presencia y apariencia física: se espera que la interfaz presente una adecuada presencia y apariencia física. Un ejemplo de esto es el énfasis que otorgan las líneas áreas en el diseño de los uniformes de su personal.
2. Cognición: se espera que quienes tienen relaciones con los clientes sean capaces de reconocer patrones, extraer conclusiones inteligentes y comunicarse articuladamente.
3. Emoción o actitud: se espera una actitud respetuosa, atenta. En general, se esperan atributos que son consistentes con la organización.
4. Grado de conexión: se espera que la interfaz muestre un alto grado de conexión con otras dimensiones de la relación con el cliente.

Las tecnologías de información están permitiendo una revolución de las interfaces de relación con los clientes o usuarios. Rayport y Jaworski (2004) denominan a este proceso como la *reingeniería del front-office*.

LA ATENCIÓN AL USUARIO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CHILENA

Una de las principales áreas de modernización de la gestión pública ha sido la atención al usuario (DIPRES 1997). Durante la década de los noventa el énfasis en la atención al usuario estuvo en el aspecto presencial, es decir, el contacto físico entre los usuarios y los funcionarios de la Administración. Por su parte, y desde fines de los noventa, los gobiernos han impulsado la introducción de TIC como un instrumento que permite mejorar la calidad de la atención al usuario, en una dimensión virtual, donde no hay contacto físico entre usuario y funcionario.

Desde el año 2000, el mejoramiento de la gestión impulsado por el gobierno en el área de calidad de atención a usuarios tiene como principales iniciativas el funcionamiento de las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), la simplificación de trámites y el gobierno electrónico (DIPRES 2004).

a. Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS)

En el año 1990 el gobierno decreto la creación de oficinas de información para el público usuario de la Administración del Estado. El Decreto⁵ estableció que los Ministerios y los Servicios Públicos así como las Intendencias, Gobernaciones y empresas públicas creadas por ley debían crear dichas oficinas con el fin de asistir al administrado en su derecho a presentar peticiones, sugerencias o reclamos ante la Administración Pública.

⁵ Decreto Supremo N° 680, de 1990, del Ministerio del Interior, que aprueba instrucciones para el establecimiento de Oficinas de Información para el público usuario en la Administración del Estado.

Las funciones de dichas oficinas son:

- a. Informar al administrado sobre la organización, competencia y funcionamiento del órgano, servicio o empresa en el que se adscribe esa repartición: los requisitos, formalidades y plazos de las presentaciones o solicitudes a ellos dirigidas; la documentación y antecedentes, que deben acompañarse a ésta; los procedimientos y su tramitación; y las demás indicaciones necesarias a fin de que el público tenga un acceso expedito y oportuno a sus diversas presentaciones. Asimismo, deberán informar sobre la ubicación, competencia y horario de las unidades de la Administración del Estado pertenecientes a estos órganos, servicios o empresas relacionadas con las prestaciones que se requieran;
- b. Asistir al administrado cuando encontrase dificultades en la tramitación de sus asuntos ante el órgano, servicio o empresa al que pertenezca dicha oficina;
- c. Recibir y estudiar las sugerencias que los administrados presenten ante ella, que tengan por objeto mejorar el funcionamiento del órgano, servicio o empresa al que pertenece dicha oficina, y
- d. Recibir los reclamos que los administrados presenten el relación al órgano, servicio o empresa al que pertenece dicha oficina o respecto de algunos de sus funcionarios, que tengan por objeto representar deficiencias, abusos, faltas, omisiones o cualquier otra irregularidad que afecten al interés personal legítimo del reclamante.

Para la puesta en marcha los organismos públicos debían, entre otros aspectos, mantener actualizados manuales, boletines, cartillas u otros medios útiles a fin de proporcionar a los administrados una información completa, simple y clara; recibir sugerencias y reclamos preferentemente en forma escrita sin otra formalidad que la individualización, domicilio y firma del interesado; remitir mensualmente al superior de la unidad afectada o aludida una nómina con las sugerencias más relevantes o frecuentes en el período, y éste comunicarlas a la autoridad superior del respectivo órgano o servicio proponiendo las medidas conducentes a la superación de los problemas o a mejorar la eficiencia de la entidad.

Los locales en que funcionen las oficinas de información deberían ser de fácil acceso y estar dotado de los recursos necesarios para una digna atención a los administrados. Asimismo, el personal que se desempeñe en las Oficinas de Información debía estar constituido por funcionarios de jerarquía debidamente entrenados e interiorizados en detalle de las materias debiendo ser capacitado para ello. Las Oficinas de Información deberían atender, a lo menos, en el mismo horario de atención de público de la respectiva unidad de la Administración del Estado donde funciona dicha Oficina.

A partir del año 2001, el desarrollo de las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS) forma parte del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)⁶ impulsado por el gobierno en el área calidad de atención a usuarios.

La meta que establece este Programa de Mejoramiento de la Gestión es que los organismos públicos cuenten con OIRS establecidas y funcionando en base a las condiciones planteadas

⁶ El Programa de Mejoramiento de la Gestión responde a la aplicación de la ley N°19.553 de 1998. Esta ley asocia el cumplimiento de las metas anuales del Programa a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios, específicamente, a un incremento de sus remuneraciones.

en el modelo de Oficinas de Información para el Público Usuario en la Administración del Estado diseñado por la Secretaría General de la Presidencia.

Para cumplir dicha meta, los organismos públicos deben cumplir 6 etapas:

Etapa 1: El organismo debe elaborar un diagnóstico del estado de las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), y presentar informe a la Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES).

Etapa 2: El organismo diseña el plan general de aplicación del modelo de acuerdo a los resultados del diagnóstico y presenta un informe a la SEGPRES. El plan especifica los recursos físicos (local, equipos y mobiliario), los instrumentos y medios para transmitir la información en las OIRS, el personal (definiendo los perfiles de las personas a cargo de las OIRS) y con ello, elabora un programa de trabajo que incluye los principales hitos de la implementación de las OIRS de acuerdo al modelo y un cronograma de implementación identificando las actividades, plazos y responsables

Etapa 3: El organismo implementa parcialmente las OIRS en base al programa de trabajo definido en la etapa 2.

Etapa 4: El organismo implementa y opera en régimen las OIRS.

Etapa 5: El organismo aplica un Programa de Seguimiento de las recomendaciones formuladas en los Informes de Resultado de la implementación del Modelo OIRS diseñado en la etapa anterior, e informa sus resultados al Ministerio Secretaría General de Gobierno (SEGEGOB).

Etapa 6: El organismo implementa el Modelo Integrado de Atención de Usuarios, validado por SEGEGOB, con base a un programa de trabajo

b. Simplificación de Trámites

El objetivo del Programa de Mejoramiento de la Gestión en esta área es contribuir a simplificar la relación de los ciudadanos con el Estado, incorporando Tecnologías de Información y Comunicación para desarrollar trámites en línea y ventanillas de trámite único.

Las etapas del Programa son:

Etapa 1: Los organismos deben elaborar un diagnóstico de los procesos asociados a trámites administrativos para otorgar servicios a sus clientes/ usuarios/ beneficiarios, y presentar un informe a la Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES).

Etapa 2: Los organismos deben elaborar un Plan de simplificación/ eliminación de trámites y presentar un informe a la SEGPRES

Etapa 3: Los organismos deben elaborar un programa de trabajo para la implementación de la eliminación/ simplificación de trámites y lo presentarlo a la SEGPRES

Etapa 4: Los organismos deben implementar el Plan de eliminación/ simplificación de

trámites, operando con procesos administrativos mejorados. Deben además, elaborar un informe con los resultados y recomendaciones para nuevos procesos de cambio y presentarlo a la SEGPRES.

Etapa 5: Los organismos aplican el Programa de Seguimiento de las recomendaciones formuladas en los Informes de Resultado de la implementación del Plan de eliminación/simplificación de trámites, e informa sus resultados a la SEGPRES (Proyecto Reforma y Modernización del Estado, PRYME). Además, los organismos presentan al PRYME para su aprobación, un informe con una propuesta institucional de un Plan de Simplificación de Trámites Inter-servicios y elaboran un Programa de Trabajo para su aplicación.

Etapa 6: Los organismos implementan el Plan de Simplificación de Trámites Interservicios, validado por SEGPRES-PRYME, con base al programa de trabajo

c. Gobierno Electrónico

El Programa de Mejoramiento de Gestión en el área del Gobierno Electrónico tiene como objetivo contribuir al uso de las TIC para mejorar y simplificar los servicios e información ofrecidos por el Estado a los ciudadanos, mejorar y simplificar los procesos de soporte institucional y facilitar la creación de canales tecnológicos que permitan aumentar la transparencia y participación ciudadana.

La meta de dicho Programa es contar con organismos utilizando TIC, cumpliendo estándares de calidad en la atención de sus clientes/usuarios/beneficiarios a través de la provisión de bienes y/o servicios optimizados, con procesos de soporte institucional mejorados y canales tecnológicos de participación ciudadana y transparencia implementados.

Las etapas del Programa son:

Etapa 1: Los organismos elaboran un diagnóstico de la provisión de sus productos estratégicos (bienes y/o servicios) entregados a sus clientes/usuarios/beneficiarios, de los procesos de soporte institucional y de los canales tecnológicos de participación ciudadana y transparencia, desde la perspectiva de su mejoramiento y el uso de TIC y presenta informe al PRYME de la SEGPRES para su validación.

Etapa 2: De acuerdo al diagnóstico, los organismos deben elaborar un plan de mejoramiento y uso de TIC en la provisión de sus productos estratégicos (incluyendo nuevos productos, si corresponde), procesos de soporte institucional y canales tecnológicos de participación ciudadana y transparencia, aprobado por el jefe de servicio, y presenta informe al PRYME de la SEGPRES para su validación.

Etapa 3: En esta etapa los organismos implementan el programa de trabajo para el desarrollo del plan de mejoramiento y uso de TIC en la provisión de sus productos estratégicos (incluyendo nuevos productos, si corresponde), procesos de soporte institucional y canales tecnológicos de participación ciudadana y transparencia.

Etapa 4: Los organismos elaboran un informe de los resultados y recomendaciones de la implementación efectuada según lo establecido en el programa de trabajo y el programa de

seguimiento y lo presenta al PRYME de la SEGPRES para su validación.

Estas iniciativas conforman las acciones desarrolladas por los Servicios Públicos en Chile para la atención de los usuarios. En la realidad, muchos organismos han implementado otras acciones para mejorar la calidad de la atención y en algunos casos con mucho éxito. En ese contexto, y mediante concursos, se han premiado a varias instituciones como el Servicio de Registro Civil e Identificación y el Fondo Nacional de Salud (FONASA), por sus iniciativas en materia de atención de público.

COORDINACIÓN DE INICIATIVAS DE ATENCIÓN AL USUARIO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CHILENA

Este artículo evalúa si existe coordinación entre la atención al usuario que se realiza en forma presencial, principalmente a través de las OIRS, y la atención virtual que se realiza mediante los sitios web de los organismos públicos. La hipótesis de trabajo es que no existe dicha coordinación. Para contrastar la hipótesis de la ausencia de coordinación se revisaron los sitios web de Servicios Públicos incluidos en la Ley de Presupuestos del Sector Público del año 2004. Se excluyeron los Ministerios y Subsecretarías, así como los organismos que no se rigen por el Título II de la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado. Esta definición generó un universo de 124 organismos públicos⁷. De este total sólo 116 mantienen un sitio web con información de la institución. Los resultados que se presentan a continuación se refieren a estos 116 sitios.

El primer punto a observar es si en los sitios web de las instituciones se entrega información respecto de las Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS). Es posible suponer que los usuarios que ingresen a un sitio web no obtengan los resultados esperados o como resultado de dicha interacción deban acceder presencialmente al organismo público. Por ello se evalúa como imprescindible que una información básica como dirección de la Oficina, los teléfonos y el horario de atención se encuentren en el sitio web.

Los resultados muestran que de los 116 sitios revisados sólo el 18,1% (21 sitios) indican la dirección de la OIRS. Respecto del teléfono solo el 22,4% (26 sitios) lo indica. Por último, respecto del horario de atención solo el 10,3% (12 sitios) lo señala.

Tabla Nº 1			
Información respecto de las O.I.R.S.			
	SI	NO	Total
Dirección	18,1% (21)	81,9% (95)	100 (116)
Teléfono(s)	22,4% (26)	77,6% (90)	100 (116)
Horario de Atención	10,3% (12)	89,7% (104)	100 (116)

Fuente: elaboración propia

Del total de sitios revisados tan solo el 6,9% de ellos (8 sitios) presentan, conjuntamente la dirección, teléfono y horario de atención de la OIRS.

No obstante los resultados anteriores, es posible que los sitios web no señalen información respecto de las OIRS pero si lo hagan respecto de otros dependencias en las cuales se

⁷ El alto número de Servicios incluye a los Servicios de Salud (28) y los Servicios de Vivienda y Urbanismo (13)

realiza atención presencial a los usuarios. Por esta razón, es que un segundo punto a observar en los sitios es si aportan información respecto de la dirección nacional de la institución o su casa matriz, direcciones regionales, sucursales o algún otro tipo de oficina para la atención de público.

De los 116 sitios revisados el 80,1% (93) señala una dirección, el 84,4% (98) señala un teléfono y sólo el 17,2% (20) señala el horario de atención.

	SI	NO	Total
Dirección	80,1% (93)	19,9% (23)	100 (116)
Teléfono(s)	84,4% (98)	15,6% (18)	100 (116)
Horario de Atención	17,2% (20)	82,3% (96)	100 (116)

Fuente: elaboración propia

Estos resultados contrastan con los anteriores. Un importante porcentaje de Servicios Públicos informa respecto de la dirección (80,1%) y teléfonos (84,4%) de su dirección nacional (casa matriz), direcciones regionales, sucursales o algún otro tipo de oficina para la atención de público, pero no lo hace respecto de las OIRS. Esto podría interpretarse positivamente en el sentido de que dichas direcciones y teléfonos corresponden a las OIRS pero ello no se refleja efectivamente en el sitio web del organismo. Sin embargo, el mismo hecho podría interpretarse negativamente, como una falta de reconocimiento a la función de las OIRS en dichas instituciones.

Por último, y para evaluar la integridad de las acciones para la atención al usuario, se evaluó si los sitios web aportaban información respecto de números telefónicos con líneas 600 u 800 de atención a los usuarios. De los 116 sitios revisados sólo el 4,3% (5) informan respecto de líneas 600 y sólo el 12% (14) respecto de líneas 800. Estos resultados muestran el bajo uso de los medios telefónicos para la atención de usuarios mediante líneas especializadas, y la mayoría de las veces gratuitas, para los ciudadanos.

CONCLUSIONES

Los resultados permiten concluir que los organismos públicos no realizan una coordinación de las interfaces de relaciones con los usuarios. Específicamente, no coordinan la interfaz presencial, realizada principalmente a través de las OIRS con la interfaz virtual, ejecutada mediante los sitios web de los organismos.

Si un ciudadano quisiera saber la dirección, el teléfono y/o el horario de atención de la OIRS de un organismo público a través de su sitio web, tendría un 80% de probabilidad de que no se satisfaga su requerimiento. En este caso, ninguna de las interfaces agrega valor a la relación del organismo con sus usuarios.

Sin embargo, presenta la misma probabilidad de encontrar una dirección y un teléfono de la dirección nacional (casa matriz), direcciones regionales, sucursales o algún otro tipo de oficina para la atención de público. En ese sentido la interfaz virtual si aporta valor.

La coordinación de las interfaces de relaciones con los usuarios es fundamental para que los organismos públicos generen valor a sus usuarios. El énfasis de la interfaz virtual, impulsada por el modelo de gobierno electrónico, no debe desconocer la importancia de la interfaz presencial. No todos los requerimientos de los usuarios pueden resolverse a través de sitios web o portales como ventanillas únicas. La interfaz presencial tiene un desarrollo importante en el funcionamiento de las OIRS y no debe perderse.

La coordinación puede lograrse con el adecuado desarrollo de una estrategia de atención al usuario que guíe las iniciativas en esta área. Un ejemplo de la necesidad de una estrategia esta dado por la asignación de responsabilidades al interior de los organismos respecto de las iniciativas. Es muy probable que el desarrollo y mantención de los sitios web este radicado en los unidades de Informática de los organismos mientras que las OIRS dependen de las áreas de Administración.

Esto podría explicar en parte el hecho de que en los sitios web de los organismos es posible encontrar información relevante para una interfaz presencial, como la dirección y el teléfono de las algunas oficinas del organismo, pero no “la” información que debiera consignarse, la de la OIRS.

Por ultimo, cabe señalar que el modelo integral de atención al usuario, que deberá aplicarse en las etapas 5 y 6 del Programa de Mejoramiento de la Gestión de las OIRS incluye la realización de un catastro de bienes y servicios entregados a través de distintos dispositivos de información tales como teléfonos, call center, paginas web, oficina móvil u otros para generar una articulación de todos ellos. Si esto se logra, los resultados obtenidos en esta investigación debieran variar sustancialmente.

BIBLIOGRAFIA

Alford, John (2002) “**Defining the client in the public sector: a social-exchange perspective**”, in *Public Administration Review*, May-June, Vol. 62, N° 3, 337 - 346.

Barzelay, Michael (1998) “**Atravesando la Burocracia**”, Fondo de Cultura Económica, México.

Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública (1994) **Modernización de la Gestión Pública**, mimeo.

Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública (1998) “**Dirección y Gerencia Pública: gestión para el cambio**”, DOLMEN Ediciones, Santiago, Chile.

Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública y Dirección de Presupuestos (1999) “**Recursos Humanos en el Sector Público**”, DOLMEN Ediciones, Santiago, Chile.

Dirección de Presupuestos (1996) “**Modernización de la Gestión Pública: experiencias internacionales y su relevancia para Chile**”, DOLMEN Ediciones, Santiago, Chile.

Dirección de Presupuestos (1997) “**Calidad de Servicio y Atención al Usuario en el Sector Público**”, DOLMEN Ediciones, Santiago, Chile.

Dirección de Presupuestos (2004) **Programa de Mejoramiento de la Gestión. Documento Técnico**, mimeo.

Egaña, Rodrigo (2002) “**Reforma y Modernización del Estado en Chile: avances y desafíos**”, Documento de Trabajo N° 340, Centro de Estudios Públicos, Santiago, Chile.

Kelly, Janet (2005) “**The dilemma of the unsatisfied customer in a market model of**

public administration”, in *Public Administration Review, January/February, Vol. 65, N° 1, 76 - 84*.

Lahera, Lahera (1993) “**Cómo mejorar la Gestión Pública**”, CIEPLAN, Santiago, Chile.

Lynn, Naomi y Wildawsky, Aaron (Eds.) (1999) “**Administración Pública. El estado de la disciplina**”, Fondo de Cultura Económica, México.

Marcel, Mario (1993) “**Mitos y recetas en la reforma de la gestión pública**” en *Cómo mejorar la gestión pública*, Eugenio Lahera (ed.), CIEPLAN, Santiago, Chile.

Marcel, Mario (1994) “**Modernización del Estado y Gestión de Recursos en el sector público en Chile**”, en *Revista Chilena de Administración Pública*, N° 1, Santiago, Chile.

Marcel, Mario y Toha, Carolina (1998) “**Reforma del Estado y de la Gestión Pública**”, en *Construyendo Opciones*, Rene Cortazar y Joaquín Vial (ed.), DOLMEN Ediciones, Santiago, Chile.

Moore, Mark (1998) “**Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público**”, Ed. PAIDOS, Madrid, España.

Orellana, Patricio (1994) “**24 años de modernizaciones del sector público**”, en *Revista Chilena de Administración Pública*, N° 1, Santiago, Chile.

Orrego, Claudio (1999) “**La modernización de la gestión pública en Chile: avances y desafíos**”, Papeles de Trabajo N° 66, Corporación Tiempo 2000, Santiago, Chile.

Osborne, David y Gaebler, Ted (1995) “**La Reinención del Gobierno**”, Ed. PAIDOS, Madrid, España.

Osborne, David y Plastrik, Peter (1998) “**La Reducción de la Burocracia**”, Ed. PAIDOS, Madrid, España.

Poister, Theodore y Henry, Gary (1994) “**Citizen Ratings of Public and Private Service Quality: A comparative perspective**” in *Public Administration Review, March/April, Vol. 54, N° 2, 155 - 160*.

Ramirez, Alvaro (2002) “**Reforma del Estado y Modernización de la Gestión Pública. Lecciones y aprendizajes de la experiencia chilena**”, en *Revista Instituciones y Desarrollo*, N° 12-13, Instituto Internacional de la Gobernabilidad, Barcelona, España.

RAYPORT, J. y JAWORSKI, B. (2004). “**Muestre su mejor cara**”, en *Harvard Business Review, Diciembre 2004, Vol. 82, N° 12, 57 – 67*.

Shafritz, Jay y Hyde, Albert (1999) “**Clásicos de la Administración Pública**”, Fondo de Cultura Económica, México.

Smith, Gerald y Hundtsman, Carole (1997) “**Reframing the metaphor of the citizen-government relationship: a value-centered perspective**”, in *Public Administration Review, July/August, Vol. 57, N° 4, 309 - 318*.

RESEÑA BIOGRAFICA

Miguel Ángel Cornejo Rallo. Administrador Público y Licenciado en Gobierno y Gestión Pública de la Universidad de Chile. Candidato a Magíster en Gobierno y Gerencia Pública. Académico Instructor (jornada parcial) del Departamento Gobierno y Gestión Pública de la Universidad de Chile. Actualmente se desempeña en Gendarmería de Chile como coordinador del área de recursos humanos del Programa de Concesiones de Infraestructura Penitenciaria.

Comunicaciones a Teatinos 950, Piso 9, Santiago, Chile. Fono 3909616 o 3909615. e-mail: mcornejo@gendarmeria.cl