

**REINO UNIDO
LA CARTA DEL CIUDADANO¹**

¹Publicado en PAPERES DE FORMACIÓ MUNICIPAL, Nº 11, febrer 1995.
Diputació de Barcelona.

INTRODUCCIÓN: LOS PRINCIPIOS DEL SERVICIO PÚBLICO

Los ciudadanos pagan todos los servicios públicos, directamente o con sus impuestos. Tienen derecho a esperar servicios de alta calidad, que satisfagan sus necesidades y se presten eficientemente con un coste razonable. Cuando el Estado regula, exige tributos o administra justicia, también debe desarrollar estas funciones con equidad, eficacia y deferencia.

Esta Administración defiende el principio básico de que todos, con independencia de sus medios, deben tener acceso a servicios esenciales como la educación y la sanidad. En consecuencia, su objetivo ha sido el desarrollo de la capacidad de opción, la ampliación de la competencia y la mejora de la calidad de los servicios.

En un mercado libre, las empresas en competencia deben esforzarse por satisfacer a sus clientes o arriesgarse al estancamiento. Cuando se limita la competencia y la capacidad de opción, los consumidores no pueden hacer valer sus perspectivas de modo fácil o eficaz. Por ello es preciso, en muchos servicios públicos, aumentar la capacidad de opción y la competencia en la medida de lo posible; pero también es preciso buscar formas alternativas que garanticen

buenos niveles de los servicios.

Durante la última década se han privatizado muchas de las empresas y servicios públicos fundamentales de Gran Bretaña. Se ha hecho de modo que se promueva todo lo posible la competencia directa entre quienes prestan tales servicios. Cuando persisten elementos monopolísticos, la regulación protege al consumidor.

También es posible ampliar la capacidad de opción dentro del sector público. Cuando éste sigue siendo responsable de una función, todavía puede introducir competencia y eficiencia contrastando su desempeño con el sector privado.

Por último, es posible restaurar la capacidad de opción introduciendo formas alternativas de prestación y creando un más amplio espectro de opciones cuando concurra la adecuada relación coste-eficacia. Éste ha sido un objetivo básico, por ejemplo, de las reformas en los sectores de la vivienda y la educación.

Mediante esta CARTA, el Gobierno está decidido a profundizar en la reforma de los servicios públicos, ampliando los beneficios de la capacidad de opción, la com-

petencia y el compromiso con el servicio.

Hasta la fecha, la CARTA DEL CIUDADANO constituye el programa más amplio para la elevación de la calidad, el desarrollo de la capacidad de opción, la garantía de una mayor rentabilidad y la ampliación de la responsabilidad. Creemos que será un modelo, no sólo para Gran Bretaña, sino para otros países del mundo.

El programa de la Carta se articulará de distintos modos. Sus planteamientos diferirán, según los servicios, en distintas partes del Reino Unido. La CARTA DEL CIUDADANO no pretende imponer un modelo monótono y uniforme en todos los servicios. Es una panoplia de iniciativas e ideas para elevar los niveles del modo más adecuado para cada servicio.

El programa de la CARTA será el núcleo de la política administrativa durante los noventa. El tema fundamental será la calidad del servicio al público y el nuevo orgullo de los funcionarios responsables de su prestación.

El Libro Blanco contiene cuatro temas fundamentales:

CALIDAD: Nuevo programa para la mejora de la calidad de los servicios públicos.

OPCIONES: El mejor estímulo para mejorar la calidad es la capacidad de opción entre suministradores de servicios en competencia, siempre que ello sea posible.

NIVEL DE LOS SERVICIOS: El ciudadano debe conocer el nivel de los servicios y poder reaccionar cuando sea inaceptable.

RENTABILIDAD: El ciudadano es también contribuyente; los servicios públicos deben ser rentables por el dinero que cuestan, en el marco de una legislación fiscal que la Nación se pueda permitir.

PRINCIPIOS DEL SERVICIO PÚBLICO

Todo ciudadano tiene derecho a esperar:

1. Niveles de calidad

Niveles explícitos, públicos y evidentes en el punto de prestaciones del servicio. Estos niveles deben incluir siempre la cortesía y deferencia del personal, adecuación a las exigencias normativas y un compromiso con la actuación ágil, que podría expresarse en términos de cobertura de objetivos o de tiempos de espera. Si se

amplían los objetivos, quizás sea posible garantizarlos en todos los casos: puede que se requieran niveles mínimos y medios de calidad. Debe existir conciencia clara de que los niveles de calidad mejorarán progresivamente con la eficiencia de los servicios.

2. Transparencia

No debe haber el secretismo sobre la cuestión de los servicios públicos, su costo, la identidad de quienes los dirigen y el grado de cobertura de sus niveles de calidad. Los funcionarios no deben permanecer en el anonimato. Excepto en los casos de peligro real para su seguridad, quienes tratan directamente con el público deben portar tarjetas de identificación y dar su nombre por teléfono y en la correspondencia.

3. Información

Se debe disponer con facilidad y en un lenguaje claro de información completa y exacta sobre los servicios que se prestan. Es preciso hacer públicos los objetivos, con información completa y revisada sobre los resultados conseguidos. En la medida de lo posible, la información debe ser comparada, con el fin de presionar para la emulación de los mejores.

4. Opción

Cuando sea factible, el sector público deberá ofrecer

capacidad de opción. Es preciso consultar a los afectados por los servicios. Sus opiniones sobre ellos deben consultarse regular y sistemáticamente para adoptar decisiones sobre qué servicios prestar.

5. No discriminación

El acceso a los servicios debe ser independiente de la raza o el sexo. Cuando sea preciso, se redactarán impresos en idiomas minoritarios. Los organismos públicos de Gales son conscientes de la necesidad de funcionarios que hablen galés.

6. Accesibilidad

La gestión de los servicios debe ser útil a los clientes, no al personal; esto significa horarios flexibles de apertura y puntos telefónicos de consulta que orienten a los ciudadanos con rapidez hacia quienes puedan ayudarles.

7. ¿Y si las cosas van mal?

Como mínimo, el ciudadano tiene derecho a una buena explicación o a una disculpa. Se les debe explicar por qué el tren llega tarde o por qué el médico no acudió a la cita. Es preciso un procedimiento de impugnación bien difundido y accesible. Si hay problemas graves, deben explicarse. Y es preciso aprender la lección para no repetir los errores. Nadie quiere que el dinero se desvíe desde la mejora del servicio hacia compensaciones a gran

escala por servicios indife-
rentes. Pero el Gobierno
pretende introducir nuevas
formas de compensación,
cuando sea posible, para
fomentar la eficiencia en
lugar de desalentarla.

**El espectro de mecanismos
de la Carta cubre:**

Mayor privatización.

Más competencia.

Mayor contratación externa.

Mayor vinculación de las
retribuciones al rendimiento.

Publicidad de los objetivos de
productividad, a nivel
nacional y local.

Publicación global de infor-
mación sobre los niveles
alcanzados.

Procedimientos de impugna-
ción más eficaces.

Organos de inspección más
exigentes e independientes.

Mejores compensaciones a
los ciudadanos por el mal
funcionamiento de los servi-
cios.

ÁMBITO

La CARTA DEL CIUDADANO
se aplica a todos los servicios
públicos. Incluye Ministerios,
Agencias, Empresas Naciona-
lizadas, Entes Locales, Sani-
dad Pública, Tribunales,
Policía y Servicios de Emer-
gencia. En el sector privado,

cubre las empresas más im-
portantes; no engloba una
normativa de protección del
consumidor más amplia.

COSTE

El Gobierno está comprome-
tido con un gasto público y
una política fiscal sensatos.
La participación en la renta
nacional del gasto público
total ha disminuido. En este
marco, se ha invertido recur-
sos extraordinarios de los
contribuyentes en servicios
básicos.

Por ejemplo, durante la últi-
ma década se ha elevado el
nivel de gastos de educación
casi un 13% en términos
reales, y un 27% el de sani-
dad y servicios sociales
personales. El coste de estos
servicios para cada miembro
adulto de la población ronda
hoy las 620 libras anuales en
educación, y 740 libras en
sanidad y servicios sociales
personales. En conjunto, el
gasto público llega a unas
5000 libras anuales por adul-
to. Seguiremos invirtiendo
recursos en servicios públicos
prioritarios cuando podamos
allegar recursos extraordina-
rios. El programa de la Carta
pretende encontrar mejores
formas de convertir el dinero
disponible en servicios mejo-
res.

IMPLANTACIÓN

La tarea es ambiciosa. Esta-
mos resueltos a realizarla lo
antes posible. La articulación
debe ser local y específica. Es
en el hospital, la escuela, la
comisaría y la Delegación de
Hacienda donde el ciudadano
espera que se haga realidad el
compromiso de mejorar los
niveles de calidad.

Los servicios funcionan mejor
cuando los responsables de su
prestación pueden responder
directamente a las necesida-
des de sus clientes. Este Li-
bro Blanco establece el marco
y ofrece algunos ejemplos de
lo que será la nueva política
en algunas áreas fundamen-
tales. Le seguirá un programa
de actuación en todos los
servicios públicos y cartas
detalladas para pacientes,
padres, pasajeros, contribu-
yentes y otros grupos.

Estamos resueltos a garantizar
el logro de las metas fijadas
en el Libro Blanco. En
algunas áreas ya existen
reformas que serán el tram-
polín para articular las pro-
puestas de la Carta. En otras
zonas del sector público, sus
empleados están dispuestos a
prestar un servicio mejor,
pero se lo impiden sus siste-
mas de trabajo.

El Gobierno actuará con
rapidez, presentando legisla-
ción que suprima los
obstáculos, abriendo el ca-
mino a las mejoras y
reforzando los poderes de
interventores y reguladores.
Tras esta introducción, se

NIVEL DE CALIDAD Y GARANTÍA DE CALIDAD

Publicaremos un nuevo nivel de calidad de prestación de servicios públicos: el Nivel de la Carta. Los principios básicos serán:

·Publicación de los niveles de prestación de servicios que el cliente puede esperar razonablemente y del grado de cobertura de esos niveles.

·Prueba de que para la fijación de niveles 7/ se han considerado las opiniones de los usuarios del servicio.

·Información clara, en lenguaje sencillo, sobre el espectro de servicios prestados.

·Servicio eficiente y cortés al cliente, por personal normalmente identificable por su nombre.

·Líneas de impugnación bien definidas para clientes insatisfechos, con medios de control independiente, cuando ello sea posible.

·Control independiente de la relación entre la productividad y los niveles exigidos y compromiso claro de mejora de la rentabilidad.

Sólo quienes satisfagan el nivel de la CARTA podrán hacer uso del Sello de la Carta.

Ministro

El Primer Ministro designará una comisión de asesores sobre la iniciativa de la CARTA. Se creará en el Departamento de la Presidencia una unidad de coordinación del programa de actuación derivado del Libro Blanco.

Una de las primeras tareas será convertir los principios de la CARTA en una guía de aplicación general sobre el modo de especificar los niveles de calidad en los servicios públicos, considerando el progreso ya obtenido en el desarrollo de códigos y prácticas de calidad de rendimiento en el ámbito de los servicios.

Tomaremos medidas inmediatas para estimular que todos los servicios públicos adopten los principios de la CARTA, aplicándolos a sus actuaciones. Las organizaciones que consideren haber logrado la excelencia en la consecución de los objetivos de la CARTA DEL CIUDADANO podrán solicitar el Nivel de la Carta y el derecho a utilizar el Sello de la Carta.

ofrece un sumario de las propuestas del Libro Blanco.

La Unidad de la Carta del Ciudadano y la comisión de asesores del Primer

FIJACIÓN DE NIVELES DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS

CARTA DE LOS PADRES

Las reformas escolares del Gobierno persiguen tres objetivos fundamentales

- Elevar los niveles educativos de todos los alumnos.
- Promover la influencia y capacidad de opción de los padres y ampliar la responsabilidad.
- Lograr una mejor utilización de los recursos disponibles para los alumnos.

La CARTA DEL CIUDADANO refuerza y profundiza estos principios. Ello significará:

- Informes escolares sobre el progreso de todos los alumnos, al menos con carácter anual.
- Publicación clara de los resultados logrados en las escuelas.
- Más fácil comparación de los resultados entre escuelas.
- Inspección regular e independiente de todas las escuelas, informando a los padres de los

resultados.

Más información a los padres que les permita ejercitar el derecho de opción que les ha conferido la reforma educativa.

Creemos que todos los padres tienen derecho a una información completa sobre la educación de sus hijos, en cuanto a los programas, logros y dirección de las escuelas.

MÁS INFORMACIÓN

1) Se publicará a finales de verano una carta de los padres. Se fijarán así claramente los derechos de los padres en las escuelas, sus posibilidades de opción y la información sobre el funcionamiento de su escuela y de otras, que pueden obtener de su propia escuela o de otras fuentes.

2) La Comisión de Auditoría tendrá la competencia de publicar tablas comparadas sobre la eficiencia de la gestión y los servicios de apoyo en distintos entes educativos locales.

3) Desde 1991-92, todas las escuelas, centros de educación superior y

centros universitarios de sexto grado deberán publicar los resultados de sus exámenes públicos anuales en un formato común para cada tipo de instrucción. Esta información se verá aumentada con los resultados de las pruebas realizadas según el plan educativo nacional, a medida que esta información sea disponible. Se les exigirá también que publiquen información sobre la situación de la educación superior y los destinos de quienes la abandonen.

4) Se exigirá también a las escuelas, a partir del curso escolar 1991-92 que publiquen información sobre los niveles de absentismo, en un formato común, en sus informes anuales a los padres. Estas exigencias pueden ampliarse después a otros temas de información indicativa sobre el funcionamiento de escuelas y centros universitarios.

5) Se exigirá el acopio y publicación local de información comparada sobre todas las escuelas. Los padres deben tener acceso fácil a información sobre las áreas próximas, de modo que no se vean limitados en la posibilidad de articular opciones informadas al elegir escuela para sus hijos. La información recogida y

publicada incluirá los datos recogidos en los dos puntos anteriores.

6) A partir de 1991-92, todos los padres recibirán un informe escolar sobre la marcha de sus hijos, al menos anualmente. El Gobierno exigirá que todos los informes alcancen un nivel mínimo en 1991-92. Los profesores valorarán el progreso de los alumnos en todas las materias del plan educativo nacional. Los profesores directivos informarán sobre la evolución general. Los informes deberán aclarar también que los padres pueden debatir el contenido del informe con un profesor nombrado, especificando cómo y cuándo puede producirse este debate. Los informes deben incluir los resultados de las pruebas realizadas según el plan educativo nacional, permitiendo a los padres comparar el progreso de sus hijos con el de otros. Los informes permitirán difundir otra información a los padres, por ejemplo sobre temas relacionados con los programas educativos, derechos de los padres y reuniones de éstos.

La información reunida y publicada no siempre ha llegado a los padres a quienes se dirige. Se difundirá y publicará información en formato homogéneo y se harán públicos los resultados sumarios comparados de las escuelas locales en los periódicos locales. Se difundirá anualmente, con

Las reformas en vigor ofrecen a los padres:

- Un programa educativo nacional para sus hijos, que fije objetivos claros apoyados por pruebas nacionales que demuestren los logros de cada alumno individual.

- Representación más completa en los órganos de gobierno de las escuelas.

- Derecho a proponer la dirección de su propia escuela, con becas y mayor voz mediante la dirección local en la forma de gestionar todas las escuelas. Se transferirá a las propias escuelas mayor capacidad de dirección.

- Mayor capacidad de opción, mediante la matrícula abierta, respecto a las escuelas de los hijos y vías más claras para el cambio de escuela.

- Mayor información, que permita a los padres elegir una escuela; más información sobre el rendimiento de sus hijos y el modo de cambiar de escuela.

Estas reformas están produciendo un efecto beneficioso en los niveles de calidad de las escuelas y en la capacidad de opción de los padres. La CARTA DEL CIUDADANO garantizará el progreso ulterior.

informes, información sobre los derechos de los padres y el plan de educación. Antes del final de este año (1991), se actualizará y redistribuirá la Guía del Plan Educativo Nacional.

TRANSPORTE

EL FERROCARRIL BRITÁNICO

Pese a todos los esfuerzos del personal y la dirección, el funcionamiento de los Ferrocarriles Británicos no llega al nivel al que el público tiene derecho. Estamos resueltos a recuperar ese nivel, así como el orgullo y confianza de quienes trabajan en este sector. Pero esto puede lograrse si se abre camino a la información, la inversión privada y la competencia. Por ello es parte fundamental de la CARTA DEL CIUDADANO el progreso hacia la privatización de los Ferrocarriles.

Primero los pasajeros

Pero la privatización no puede ser inmediata. Además de mejoras de funcionamiento, los pasajeros demandan progreso en tres grandes áreas:

- Información y más clara y completa sobre los objetivos de los servicios, horarios y funcionamiento.
- Procedimientos de reclamación simples y eficaces.
- Sistema ágil de compensación cuando el nivel del servicio sea inaceptable.

La CARTA DEL CIUDADANO aborda todas estas cuestiones.

- **Ferrocarriles Británicos publicará su carta del pasajero en otoño.** Fijará claramente sus compromisos con los pasajeros, incluyendo objetivos de funcionamiento, qué hacer si las cosas van mal y qué compensaciones pueden obtenerse.

- **Ferrocarriles Británicos también reformará sus "Condiciones de Transporte",** ampliamente criticadas. El contenido esencial de las condiciones actuales tiene al menos 40 años. Esperamos que las nuevas sean sencillas, equitativas y de fácil comprensión. Se publicarán en noviembre.

Ferrocarriles Británicos exhibe diariamente en algunas estaciones cifras de puntualidad y fiabilidad de los servicios locales. Esto es de agradecer. Ferrocarriles Británicos ampliará este servicio a toda su red.

El nivel de cobertura de objetivos de Ferrocarriles Británicos afecta directamente a las retribuciones de su Presidente y miembros del Consejo Ejecutivo. También a los incrementos retributivos de más de once mil personas a su servicio, incluyendo niveles directivos inferiores.

La reestructuración de las condiciones de empleo de su personal de señalización y telecomunicaciones ha preparado el camino a la introducción de conexiones

directas entre retribuciones y productividad en estos niveles, debatiéndose con los Sindicatos reestructuraciones que afectan a conductores, personal de andén y otros grupos de importancia. El Gobierno piensa que estas medidas deberían relacionarse directamente con los registros de puntualidad y absentismo, cuando sean relevantes.

Ferrocarriles Británicos intentará que su servicio al público sea más amistoso y personalizado. Los directivos de estación y conductores ya llevan tarjetas con su nombre y esperamos que esta práctica se extienda a todos los que tratan con el público.

La licitación competitiva mejora la calidad y la rentabilidad. Ferrocarriles Británicos ya contrata externamente algunos servicios de suministro y limpieza previendo su ampliación a otras actividades. Estimularemos el desarrollo y aceleración de este programa de contratación externa.

Mejor servicio a los pasajeros.

Cada tres años, la Secretaria de Estado de Transportes fija claros objetivos a Ferrocarriles Británicos, en cuanto a la calidad de sus servicios a los pasajeros. Los últimos se publicaron en 1989. Incluyen, por ejemplo, las metas siguientes para "Network SouthEast":

- **Puntualidad**
El 92% de los trenes deben llegar dentro de los 5 minutos siguientes, como máximo, a la hora comunicada (88% en las horas punta de mañana y tarde).
 - **Celeridad.**
El 99% de los trenes debe ser operativo.
 - **Limpieza.**
El 100% de los trenes deben limpiarse por dentro y por fuera cada día.
 - **Consultas telefónicas.**
El 95% de las llamadas debe responderse en 30 segundos.
 - **Tiempo de espera en taquillas.**
Los pasajeros no deben esperar más de 3 minutos (5 minutos en horas punta).
-

EL METRO DE LONDRES

Se está produciendo una inversión a gran escala. Durante los próximos tres años, se pretende gastar unos 2500 millones de libras. Se han encargado nuevos trenes para la Línea Central, introduciéndose trenes reformados en las Líneas "Circle", "Metropolitan", "Victoria", "Bakerloo" y "Northern". La Línea Central se está transformando por completo. Se trata en conjunto, probablemente, del mayor programa de modernización del Metro de Londres.

Pero se puede hacer mucho más. Los servicios son todavía mucho menos fiables de lo que deberían ser. Ello produce, en las líneas más utilizadas, grandes saturaciones. Se añade a ello mala información a los pasajeros. Por tanto, estableceremos y publicaremos nuevos y exigentes objetivos de calidad del servicio, así como su grado de cobertura por el Metro de Londres.

Estos objetivos incluirán la satisfacción de los usuarios con la limpieza de los trenes, la deferencia del personal y la calidad de la información al pasajero.

Estimularemos la aceleración por el Metro de Londres de su programa de contratación externa, especialmente de limpieza y mantenimiento, para

mejorar su calidad y rentabilidad.

La retribución de los miembros del Consejo del Transporte de Londres está vinculada a la cobertura de los objetivos de calidad del servicio. Se aumentará este vínculo. Todos los directivos del Metro de Londres participan en un sistema de gratificaciones a la productividad. Se espera del Metro de Londres que aumente la proporción de retribuciones de los directivos dependiente de su productividad. Deseamos que este sistema se extienda a conductores, personal de seguridad, señalización y otro personal cuyo rendimiento incida directamente en el público. Como en el caso de Ferrocarriles Británicos, cuando proceda, este sistema deberá vincularse a los niveles de puntualidad y absentismo.

Cada estación exhibe un cartel que indica quién la dirige, y explica cómo formular reclamaciones. En todas ellas se exhibirá visiblemente —y se revisará mensualmente— información sobre objetivos del servicio y nivel de cobertura alcanzado en cada Línea.

Se han establecido objetivos normales de calidad de servicio para el Metro de Londres, con el horizonte temporal de abril de 1992. Se incluyen aquí:

- **Recorrido**
Se realizará el 98% de los recorridos previstos.
 - **Fiabilidad.**
No más del 7% de pasajeros esperará más de vez y media el intervalo previsto.
 - **Limpieza.**
Se limpiarán los trenes por dentro cada día, y por fuera cada tres.
 - **Instalaciones de adquisición de billetes.**
No más del 2% de los pasajeros deberá esperar más de 3 minutos sus billetes.
- Se han establecido también unos objetivos, mejorándose los servicios. La disponibilidad general de ascensores llega ahora al 94% frente a un objetivo del 86%, en comparación con el 75% de 1988-89. En el caso de las escaleras mecánicas, la disponibilidad es del 85%, frente al 75% en 1988-89 (1% por debajo del objetivo). Estos objetivos deben cubrirse en abril de 1992.
-

La Secretaría de Estado de Transportes tiene competencias normativas para establecer los objetivos de servicio específicos de Ferrocarriles Británicos y Metro de Londres. Considera que estas competencias son adecuadas para permitir la cobertura de los objetivos de la Carta del Ciudadano, incluyendo el desarrollo de sistemas de compensación.

EXÁMENES DE CONDUCCIÓN

Los retrasos de los exámenes eran un problema crónico. En 1988, el tiempo medio de espera era de trece semanas. Ahora es inferior a ocho semanas, debido en parte a la autorización de examinadores transferibles a los puntos de más larga espera. El Gobierno ha fijado a la Agencia para las Normas de Conducción el objetivo de reducir este tiempo a seis semanas en marzo próximo.

Además, para flexibilizar el sistema, la Agencia está consultando la opinión de los clientes respecto a los nuevos métodos de trabajo. En función de los resultados de esta encuesta, esperamos que la Agencia introduzca las siguientes medidas a mediados de 1992:

- Concertación telefónica.

- Pago a plazos o con tarjeta de crédito.
- Exámenes en tardes de verano y del sábado.
- Estudio de la viabilidad de exámenes en domingo en ciertas áreas.

ÁREAS DE SERVICIO DE AUTOPISTAS

El sistema de autopistas en crecimiento precisa una completa red de áreas de servicio. En la actualidad, el Departamento de Transportes elige y licita por emplazamientos. El Gobierno pretende introducir un nuevo sistema, en virtud del cual promotores privados elegirán el emplazamiento y construirán un área de servicio si obtienen permiso de planificación y una simple licencia. Será precisa nueva legislación. Esta desregulación debe permitir disponer de más áreas de servicio con mayor rapidez.

POLICÍA

La confianza pública es básica para el éxito de las actuaciones policiales. El Gobierno ha estimulado la participación de la comunidad y la ampliación del sistema de Vigilancia Vecinal. En los noventa se producirán importantes iniciativas para la

mejora del servicio. Todas las fuerzas de orden público deberán alcanzar niveles que se aproximen a lo que el público espera de ellas. Queremos que las fuerzas de la policía publiquen objetivos e indicadores locales de funcionamiento.

La nueva declaración nacional de intenciones y valores de la policía determina los niveles y calidad de servicio generales que el público puede esperar. Exige que los directivos de la policía dejen claras sus prioridades, tengan niveles de calidad medibles y acuerden objetivos con su comunidad local. También destaca, para todos los oficiales de policía, la importancia de una respuesta rápida justa y referente a todos los miembros del público.

Apoyamos la idea de la fácil identificación por el nombre de los agentes de policía.

Tiempos de respuesta

El público necesita confiar en la capacidad de las fuerzas de orden público para enfrentarse con emergencias y en la velocidad de su respuesta.

Esperamos que todas las fuerzas de orden público fijen y publiquen objetivos temporales de respuesta a llamadas telefónicas, con llegada al lugar de los incidentes que suponga rápida reacción —como alteraciones de orden público, robos con

presencia del ladrón o amenazas a la vida.

Los tiempos de respuesta son un medio de indicación de la calidad del servicio policial. Igualmente importante es la servicialidad, comprensión y eficacia en las relaciones con el público. Se publicará información sobre los resultados de la actuación policial, así como sobre los tiempos de respuesta.

A partir de este año [1991], se reunirá información sistemática sobre la calidad de funcionamiento de una serie de áreas, que incluyen prácticas limpias de advertencia, paradas y registros; rápida ayuda a las víctimas de crímenes; análisis de reclamaciones y una gama de contactos entre la policía y sus comunidades locales. Una inspección anual examinará la eficacia policial.

JURISDICCIÓN PENAL

El sistema de Justicia Penal presta un servicio al público en general. Sus clientes son muchos y diversos: quienes tienen un simple interés por mantener la ley y el orden y quienes se relacionan con el sistema en un contexto específico —testigos, miembros de jurados, víctimas, personas en libertad condicional, los acusados y los reclusos. Por todo ello, la calidad del servicio depende de una amplia gama de

situaciones y circunstancias.

Víctimas de delitos.

El año pasado, el Ministerio del Interior publicó la Carta de la Víctima; se trata de la primera declaración pública de derechos y expectativas de las víctimas de delitos. Fija criterios para todos en el ámbito de sistema de justicia penal, cuando entra en contacto con las víctimas.

La ayuda del Ministerio del Interior al órgano voluntario, "Victim Support", se ha elevado en cinco años de 300 mil libras a más de 5,5 millones. Como resultado, estructuras voluntarias locales cubren en la actualidad la mayor parte de la población de Inglaterra y Gales. Prestan ayuda a más de medio millón de víctimas de delitos que la policía les remite cada año y están desarrollando nuevas formas de ayuda

TRIBUNALES

Muchos testigos y miembros de jurado entran en contacto con los Tribunales solo una vez. A menudo se llevan una pobre impresión del valor que

se da a su tiempo y ayuda. Se están tomando medidas para aumentar la conciencia y receptividad respecto de las necesidades de víctimas, testigos y miembros de jurados.

Buscamos constantemente el modo de hacer tribunales más accesibles a quienes deben utilizarlos. Se observará más atentamente la gestión de los tribunales. Quienes lo dirigen utilizan ya información comparada sobre su funcionamiento, para ponderar su eficacia y sugerir actuaciones de corrección. El Presidente de la Cámara de los Lores publicará detalles sobre los niveles e indicadores de rendimiento en su Informe Anual sobre la Justicia. Comités de usuarios de los tribunales facilitarán al público información del funcionamiento a nivel de tribunal, acentuándose el esfuerzo para obtener las opiniones de los que hacen uso de los tribunales.

Someter casos a los tribunales

El largo retraso del sometimiento de casos a los tribunales suele ser una causa justificada de preocupación del público. Se establecen calendarios para juicios penales, y los retrasos entre la atribución al tribunal y el juicio se hayan en la actualidad en su nivel más bajo desde hace diez años, en

Acción civil: acceso a los Tribunales.

Desde julio se está introduciendo una serie de importantes reformas jurisdiccionales, para garantizar el tratamiento de los casos al nivel más adecuado. Ello significará:

- **Desplazamiento de trabajo desde el Tribunal Superior al tribunal local.**
 - Un número de casos cada vez mayor se substanciará por un procedimiento de arbitraje para reclamaciones de pequeña cuantía, mucho más barato y menos formalizado que los procedimientos judiciales normales.
 - Reducción del número de veces que las partes deben acudir al Tribunal.
 - A lo largo de los dos o tres próximos años, se mejorarán también los procedimientos de vivienda y quiebras de pequeña cuantía. Nuevos sistemas permitirán que los tribunales controlen más estrechamente el desarrollo de los casos, reduciendo las posibilidades de retraso por una u otra parte.
-

Londres. Pero es preciso hacer más y las mejoras constituirán un importante objetivo del programa de la Carta.

Se están haciendo esfuerzos para reducir el tiempo de prisión provisional. La Secretaria de Interior ha anunciado un límite temporal de 56 días a partir de la primera comparecencia a juicio en los tribunales de Magistrados y de 70 días desde la primera comparecencia ante los Magistrados hasta el sometimiento al Tribunal de la Corona. Este cambio entrará en vigor a partir del 1 de octubre de 1991. El Gobierno revisará todos los límites temporales, para desarrollar un caso y su eficacia en la práctica, durante los dos próximos años.

MIEMBROS DE JURADOS

Para los miembros de jurados, la Carta del Ciudadano mejorará ampliamente la información que reciben. En especial, haremos lo siguiente:

- Cartas de convocatoria al jurado más claras y amistosas.
- Más simple e informal folleto explicativo de las funciones de los miembros del jurado.

• Mejora de la formación de quienes deben recibir a los miembros del jurado y explicarles los procedimientos.

• Revisión de lo que puede hacerse para una mejor explicación del sistema a los miembros de jurados, con la posibilidad de mostrarles un "videoclip" a su llegada para explicarles el proceso judicial.

La actuación como jurado supone cierta espera. Ello se debe a que puede haber problemas en cuanto a la adecuación de miembros potenciales del jurado; a riesgo de enfermedad; y a que no siempre está claro cuándo comenzará un caso concreto ni cuánto durará. Sin embargo, la supresión del derecho a la recusación perentoria ha reducido el número de miembros a los que es preciso convocar. El personal judicial tiene instrucciones de velar porque no se haga esperar a los miembros del jurado innecesariamente y de permitir la salida diaria de los que no son necesarios, tan pronto como sea posible. Los tribunales tienen el objetivo de que los miembros del jurado actúen al menos en 70% (85% en Londres) de los días que asisten al tribunal. La actuación global fue de 74% en 1990-91. Ya se considera la posibilidad de eximir o retrasar la prestación de ese servicio por parte de quienes podrían sufrir importantes molestias por

ello. Pero, como parte del programa de la CARTA, se considera la posibilidad de resolver mejor estos problemas.

Un problema concreto es que muchos demandados cambian su contestación sólo cuando está próxima la vista. Para ese momento, testigos y jurados habrán sido convocados. Se ha encargado por ello un estudio, conjuntamente con la Sociedad Jurídica, el Colegio de Abogados y el Servicio Fiscal de la Corona, a fin de investigar qué puede hacerse para reducir esto.

Como otra reforma de la CARTA, se aprovechará la próxima legislatura para adelantar medidas que permitan a los jurados en fase de deliberación volver a casa al final del día laborable. En la actualidad, un jurado que se ha retirado no puede disolverse y se recluye en un hotel hasta el día siguiente.

TESTIGOS

En lo que se refiere a los testigos, como parte de la CARTA DEL CIUDADANO, nos comprometemos a:

- Hacer más claro e informal el orden de asistencia.
- Garantizar el envío de un folleto a cada testigo, explicando qué puede esperar cuando llega al

tribunal.

- Crear un punto de información en cada centro judicial.
- Garantizar, cuando sea posible, que se llamará a los tribunales sólo cuando sea necesario a los testigos en casos de larga duración y no al principio de cada caso.
- Revisar las señalizaciones en todos los edificios judiciales, con especial atención a las posibles necesidades de víctimas y testigos.
- Cursar instrucciones a los principales funcionarios para que respondan de forma comprensiva, siempre que sea posible, a las solicitudes de asiento de quienes estén estrechamente ligados a casos concretos, especialmente familiares de víctimas o demandados.
- Permitir que las víctimas convocadas como testigos se familiaricen con el entorno del tribunal, antes de comparecer.

PRISIONES

Todos los ciudadanos tienen derecho a la deferencia, incluidos aquellos los que vulneren la ley. La Declaración Finalista del Servicio Penitenciario pretende cuidar de todos los recursos de forma humanitaria, y ayudarles a llevar una vida útil y respetuosa de la ley.

Apoyamos la idea de que los funcionarios de prisiones sean fácilmente identificables por su nombre. Resulta de especial importancia en las prisiones que no se prive a nadie de información para que se tenga derecho, en cuanto a las decisiones que afectan a sus vidas y bienestar. Introducimos por ello una serie de medidas que garanticen que los reclusos obtengan información clara y básica desde el comienzo del cumplimiento de su sentencia, en lo que respecta a las decisiones que les afecten y a los preparativos para su libertad.

OFRECER CALIDAD

Los servicios de mejor calidad no se consiguen de forma automática. Su mejora requiere reformas, innovaciones y decisiones duras. En este capítulo se expone cómo construiremos y desarrollaremos políticas de privatización, contratación externa, reforma de las administraciones locales, reforma del gasto público y reforma de la función directiva del sector público, con objeto de llevar a cabo los principios de la Carta de los Ciudadanos.

PRIVATIZACIÓN Y COMPETENCIA

Beneficios de la privatización

En 1979, las Empresas estatales representaban casi el 9% del PIB. Desde 1979 hemos privatizado 46 grandes empresas que suponían cerca de dos tercios del sector público industrial.

Esto ha beneficiado al ciudadano como contribuyente y como consumidor, lográndose:

·Mejoras en la calidad de los servicios. Actualmente funcionan el 96% de las cabinas telefónicas, mientras en 1987 el porcentaje era del 77%. Los cortes de suministro de gas por impago

se han reducido drásticamente, siendo en la actualidad inferiores a los de cualquier período desde que se han realizado estadísticas al respecto (hace alrededor de una década).

·Aumento de la gama de servicios disponibles para el consumidor. La liberalización del mercado de transporte por autobús de la periferia de Londres le ha capacitado para responder a las demandas de rutas, frecuencias y categorías efectuadas por los consumidores.

·Competitividad industrial. El desarrollo de un mercado competitivo de generación de electricidad y la competencia para suministrar energía a los grandes usuarios entablada entre compañías regionales, generadoras y otras del sector consiguen asegurar que los costes industriales británicos sigan siendo competitivos. En el primer año, el precio del suministro de electricidad a los mayores consumidores ha descendido un 15% en términos reales (teniendo en cuenta la inflación).

·Beneficios en vez de pérdidas. En la actualidad las empresas privatizadas pagan impuestos por los beneficios obtenidos, sosteniendo así a la Hacienda Pública, en contraste con la situación anterior en la que se concedían costosas subvenciones a ineficaces empresas

públicas.

·Precios más bajos para los particulares. Las tarifas de "British Gas" se han reducido en un 11% desde su privatización, y sus costes estructurales se han reducido en un 20%. El mecanismo de control de precios de "BT" (Telefónica) se ha traducido desde su privatización en una reducción de sus tarifas de un 12%, en términos reales, para los clientes urbanos. Se prevén mayores reducciones en los dos próximos años.

Allí donde la competencia no funciona o se desarrolla con lentitud, la regulación asegura la protección del interés público y promueve la eficacia y ventajas para el consumidor.

·La privatización del agua ha permitido separar la responsabilidad de fijar niveles de calidad de la responsabilidad por el suministro. Se está desarrollando un programa de importantes inversiones para elevar los niveles de calidad del agua potable y limpiar los ríos y las playas.

Transferencias de funciones que afectan a funcionarios.

Cuando se transfieren funciones desde la Administración al sector privado, se deben pagar indemnizaciones sólo cuando se da un genuino exceso de personal. En la actualidad, incluso cuando los empleados tras ser transferidos al sector privado continúan realizando el mismo trabajo en iguales términos y condiciones, en algunas ocasiones se les conceden indemnizaciones por ajuste de personal.

Anteriormente se dictaron normas distintas para cada privatización con objeto de eliminar cualquier posible reclamación por ajustes de personal cuando se transferían funcionarios y no perdían su empleo.

Continuar así dificultaría seriamente los planes de futuro. Para solucionar de forma homogénea y permanente este problema se dictará una nueva normativa.

LA PRIVATIZACION DE LOS FERROCARRILES BRITÁNICOS

La privatización es la forma mas efectiva de proporcionar a los clientes un mejor servicio. Esperamos plasmar nuestros planos detallados en un Libro Blanco que aparecerá este año, basado en los siguientes tres principios:

- **Prevención contra las estructuras de monopolio.**
- **Fin, tan pronto como sea posible, del monopolio de "BR" en la prestación de servicios.**
- **Nombramiento de una autoridad independiente que asegure un fácil acceso a la red ferroviaria y un coste justo por su utilización.**

Someter a los ferrocarriles a la disciplina del sector privado será la forma mas efectiva de asegurar que los pasajeros consigan un mejor servicio.

AUTOBUSES

Durante la década de los ochenta el Gobierno liberalizó los servicios locales (excepto el de Londres) y de larga distancia de autobús, suprimiendo reglamentaciones innecesarias y vendió la

Compañía Nacional de Autobuses fragmentándola en empresas locales. También creó empresas municipales de autobús, animando a las Entidades Locales a emprender su venta. De esta forma el Gobierno ha transformado la industria del autobús, mejorando en gran medida su eficacia y competitividad.

La desregulación ha provocado la expansión tanto del transporte de larga distancia como de los servicios locales, y ha revolucionado el mercado del transporte nacional, consiguiendo unos servicios que responden mucho más a las necesidades y deseos de los viajeros.

Los pasajeros disponen de una amplia gama de alternativas y servicios, muy superior a la antes existente.

Creemos firmemente que el incentivo de la competitividad es la forma de proporcionar mejores y mas eficaces servicios.

Pretendemos extender los beneficios de una industria del autobús liberalizada a Londres, de manera que los londinenses puedan también disfrutar de más posibilidades de elegir entre una variedad de servicios de autobús.

Aseguraremos también que aquellos servicios que sean socialmente necesarios continúen siendo prestados, incluso si no son viables desde un punto de vista

financiero, y que continúe un sistema de tarifas por concesión.

Privatizaremos los autobuses de Londres tan pronto como sea posible.

EL SERVICIO DE CORREOS

El servicio de correos es una parte esencial de la vida económica y social británica. A la luz de la CARTA DE LOS CIUDADANOS estamos planteando importantes propuestas de reforma de la estructura de los servicios postales, con el fin de introducir la competitividad y la posibilidad de elección del cliente. El objetivo de las reformas es la mejora del nivel, la posibilidad de elección y la rentabilidad de los servicios postales. Pretendemos también aumentar la capacidad del cliente para reclamar si el servicio es de calidad inferior a unos niveles razonables.

El servicio de correos puede ya presumir de funcionar mejor que otros servicios europeos, dada la velocidad y agilidad de sus entregas.

Sus costes pueden también compararse favorablemente con los de servicios extranjeros, máxime considerando que opera sin subsidios. No obstante, existen perspectivas de aumentar su eficacia, reducir

costes y mejorar los niveles de calidad.

Continuamos plenamente comprometidos con la continuidad de los servicios de reparto de cartas, que las entregan en cualquier dirección de Gran Bretaña con una estructura de tarifas asequible y uniforme. Reconocemos también la trascendencia que este tema tiene para personas y empresas, especialmente para quienes residen en áreas rurales.

El Monopolio del Servicio de Correos

En 1981 hemos reducido el nivel del monopolio postal a los envíos de tarifas inferiores a una libra. Esta acción ha tenido como consecuencia inmediata el crecimiento exponencial del sector postal privado, beneficiando particularmente a las empresas clientes de servicios postales. A pesar de los augurios catastrofistas que se pronunciaron sobre el perjuicio que se produciría al servicio postal, el tráfico de cartas ha crecido alrededor del 50%. Creemos que se producirán mayores ventajas para los clientes cuando se liberalice el mercado postal local.

Una nueva entidad independiente

Creemos también que los intereses de los clientes serán salvaguardados por la

Los elementos clave de nuestros objetivos son:

- * Se reducirá el límite del monopolio del Servicio de Correos de 1 libra a un nivel más cercano al precio de un sello de primera clase.
 - * Se establecerá una autoridad independiente que asesore al Secretario de Estado de Comercio o Industria sobre una amplia gama de temas que afecten a los intereses de los clientes del Servicio de Correos.
 - * Los niveles de cumplimiento de objetivos se establecerán en el futuro por el Secretario de Estado y no por el Servicio de correos.
 - * Mejores perspectivas para los transportistas de correos a las oficinas de entrega.
 - * Mayor cantidad de calidad de la información sobre objetivos y su cumplimiento.
-

* **Mejor información sobre compensaciones e indemnizaciones cuando el servicio sea deficiente.**

* **Revisión de las compensaciones para asegurar que satisfacen las previsiones de los clientes.**

creación de una entidad independiente y de fácil acceso. En consecuencia impulsaremos las medidas legislativas necesarias para hacer efectivo este cambio.

En la actualidad el Servicio de Correos da publicidad a los objetivos y niveles del servicio —por ejemplo sobre la agilidad del correo de cartas de primera clase— que acuerda con el Consejo Nacional de Usuarios del Servicio de Correos. El cumplimiento de tales niveles es comprobado independientemente sobre las bases también acordadas con el CNUSC. Sin embargo, consideramos que sería más apropiado que tales objetivos y niveles fuesen establecidos por el Secretario de Estado para el Comercio y la Industria y no por el Servicio de Correos. Él estará aconsejado por la nueva en-

tidad, que también comprobará el grado de cumplimiento de objetivos del Servicio de Correos. Dictaremos normativa que confiera tales poderes al Secretario de Estado.

La nueva entidad también será responsable de la resolución independiente de las quejas sobre el Servicio de Correos. Aconsejará al Secretario de Estado sobre los niveles de indemnización por los fallos del servicio y sobre las tarifas postales cuando exista una disputa. De forma más general la entidad tendrá derecho de acceso a un amplio espectro de información sobre el Servicio de Correos. Somos conscientes del valioso papel desempeñado por el CNUSC en los últimos años, representando los intereses de todos los usuarios del Servicio de Correos. Creemos que es adecuado que el CNUSC continúe con su función en estrecha relación con la nueva entidad.

Competencia en la red postal

Se producirán más cambios beneficiosos para los clientes si se consigue mayor presión competitiva en el Servicio de Correos:

• En una primera etapa se realizará una ampliación de los supuestos de descuentos a los clientes que clasifican su correo antes de entregarlo al

Servicio Postal para su reparto. Los clientes en el futuro podrán obtener descuentos no sólo por clasificar el correo sino también por transportarlo a la oficina de entrega. El Servicio de Correos proporcionará fácil acceso a su red local de reparto.

• Posteriormente pretendemos garantizar a los operadores la misma flexibilidad para clasificación y transporte de correos para terceras partes.

• Consideraremos también solicitudes de autorización para prestar servicios especializados de forma que se consiga cierta competencia en el monopolio de correos.

En todos los casos, antes de la introducción de los cambios, el Secretario de Estado de Comercio e Industria estudiará sus efectos valiéndose de la nueva entidad. Se asegurará de que los cambios no perjudicarán el que el Servicio de Correos otorgue un servicio nacional con tarifas uniformes y asequibles.

La entidad, guiándose por el principio de mejorar la relación calidad-precio y por los intereses de los clientes y contribuyentes, asesorará al Secretario de Estado para una progresiva introducción de más competencia en el Mercado Postal.

OBRAS DE CARRETERA

Los retrasos causados por las obras de carretera son siempre irritantes, especialmente cuando las vías aparecen congestionadas sin ninguna razón aparente. En 1964, el Gobierno introdujo una técnica llamada "vías rentables". Supone que los contratistas consiguen una bonificación si trabajan excepcionalmente rápidos y minimizan las molestias. Son penalizados por el trabajo lento. A causa del éxito de dicha técnica el Gobierno, bajo el programa de la CARTA DE LOS CIUDADANOS, la utiliza en todos los casos en los que existe riesgo de retrasos significativos para los automovilistas. Vías rentables se extenderá en 1992 a la mitad de todos los contratos principales de mantenimiento, y posiblemente hasta sus 2/3 partes.

Aseguraremos que en todos los futuros contratos de "vías rentables" se estipule un máximo de longitud de atasco, que estará sujeto a las exigencias de seguridad. También promoveremos la utilización de técnicas de desvíos para minimizar los retrasos.

OBRAS URBANAS

Cada año los suministros básicos las Compañías de Gas, Electricidad, Comunicaciones y Agua realizan millones de trabajos que suponen levantar calles. Esto se ha convertido en un tipo de molestias e inconvenientes para los vecinos sin que hayan tenido éxito los esfuerzos de los Ayuntamientos para coordinar dichas actividades.

Durante 1992 y como parte de la CARTA DE LOS CIUDADANOS, el Gobierno establecerá nuevos y duros controles amparados por la Ley de Obras en Calles y Carreteras de 1991.

De esta manera se asegurará que las obras urbanas son:

- * **Adecuadamente** planificadas y coordinadas.
- * **Mejor señalizadas y** protegidas.
- * **Adecuadas a la calidad** requerida y sin retrasos innecesarios.

La Ley concede al Gobierno el poder de penalizar aquellas obras que duran más de lo debido mediante un sistema de cláusulas penalizadoras. No se dudará en utilizar tales poderes cuando sea necesario.

COMPRAR SERVICIOS PUBLICOS AL SECTOR PRIVADO

Durante la década de los 80 muchas compañías privadas se concentraron en sus negocios específicos y contrataron servicios sobre los que no tenían experiencia con contratistas especializados. Las ventajas de esta medida pueden ser aplicables igualmente en el sector público. Será beneficiosa para:

- **Establecer niveles.** La compra de servicios obliga a los encargados a especificar niveles de calidad.
- **Supervisar niveles.** Una vez que los niveles de servicios se han especificado, los consumidores pueden comprobar que lo que han pagado les es correctamente suministrado.
- **Asegurar el cumplimiento de los niveles.** El trabajo puede repetirse si es necesario y sin coste para el consumidor.

El objetivo es asegurar mayor rentabilidad y mejor calidad. Comprar a un contratista generalmente supone conseguir servicios de la misma o mejor calidad con un coste sustancialmente menor. Es frecuente conseguir ahorros del 25 al 30%. Normalmente constituye la

mejor manera de convertir el dinero de los contribuyentes en los servicios de los consumidores.

En los sectores donde los servicios del Gobierno Central se han comprado en el mercado, el 85% del trabajo ha sido contratado con ahorro de un 25%. Por el contrario, en el ámbito de las Entidades Locales y Sanitarias se han retenido los servicios, que son desarrollados por personal dependiente de dichas Entidades.

Pensamos que el proceso de comprar servicios públicos a contratistas privados está todavía en sus inicios. Pretendemos avanzar decisivamente en este proceso. Grandes beneficios pueden conseguirse, tanto por una mejor calidad como por costes inferiores.

En el Gobierno central pretendemos:

- Quitar los obstáculos para una contratación exterior provechosa.
- Someter muchas más funciones a pruebas de mercado que en los años precedentes.

Publicaremos este otoño un libro blanco estableciendo detalladamente cómo pretendemos fomentar la contratación externa en el Gobierno central y en el Sistema Nacional de Salud.

En el Sistema Nacional de Salud la competitividad ha

elevado los niveles de ejecución y liberado importantes cantidades de dinero para la atención directa al paciente. Sin embargo, demasiado a menudo, los procesos han sido excesivamente complejos y se han colocado obstáculos para la concurrencia del sector privado. Los contratos únicamente deberían establecer la descripción y el nivel de servicios requeridos. No hay necesidad de especificar cómo debe alcanzarse ese nivel. Los contratos que especifican detallados métodos de trabajo paralizan la innovación y la iniciativa y asustan a potenciales contratantes. Pretendemos que los procedimientos de contratación externa en el Sistema Nacional de Salud sean simplificados y abreviados en gran medida.

También extenderemos las pruebas de mercado al Sistema Nacional de Salud. Servicios como la distribución, la vigilancia, el transporte no urgente, la transferencia de documentos y los servicios administrativos se someterán progresivamente a la competencia.

Un mercado interno de servicios.

El D.T.I. presta sus servicios centrales sobre bases de mercado. Cada vez más servicios comunes se cobran ahora a un coste totalmente económico, haciendo muy fácil la comparación entre la relación calidad-precio ofrecida por los servicios internos o la ofrecida por los agentes exteriores. Los directores del departamento disponen de presupuestos con los que puedan elegir entre invertirlos con agentes internos o con compañías externas. Ello constituye un ejemplo a seguir para otros departamentos y agencias.

Institutos de investigación del Gobierno

Los Institutos civiles de investigación están siendo convertidos en agencias que deben desenvolverse en el mercado nacional de investigación y servicios científicos y tecnológicos. Se han puesto los fondos de investigación en manos de los departamentos, que son libres para comprar, tanto en el mercado interno como externo, con objeto de conseguir la mejor relación calidad-precio.

ENTIDADES LOCALES

Las Entidades Locales históricamente han considerado la provisión directa de servicios a la comunidad como una de sus principales tareas. Sin embargo, pensamos que es la hora de asumir una nueva perspectiva. La verdadera tarea de las Entidades Locales consiste en establecer prioridades, determinando los niveles de servicios que los ciudadanos deben disfrutar y encontrando los mejores medios para alcanzarlos. Concentrándose en estas responsabilidades estratégicas capacitarán a sus comunidades para disfrutar de mejores niveles de calidad, mayor capacidad de elección, mejor relación calidad-precio y un grado más elevado de participación en las decisiones que les afectan. Las piezas claves que utilizaremos para emprender esta transición son la competencia y la rentabilidad.

Competencia

Permitir al sector privado que suministre servicios a la Entidad Local traerá mejoras significativas en la relación calidad-precio, bien porque los servicios propios mejoran su eficiencia o porque las empresas privadas que consiguen los contratos superan a los servicios internos en precio y/o calidad.

Algunas Entidades Locales han iniciado el camino de utilizar al sector privado para suministrar servicios al consumidor, dejando a la Entidad Local en libertad para concentrarse en planear la planificación futura del suministro de servicios y en establecer niveles de calidad y comprobaciones para asegurar que se consigue el nivel requerido. Sin embargo, otras Entidades persisten en mantener todas las funciones propias. En consecuencia hemos debido introducir coactivamente la competencia para un significativo número de servicios, asegurando que los contribuyentes locales de todas las áreas comparten los beneficios de la competencia.

Pero queda mucho por hacer. Por tanto, se están buscando urgentemente formas de extender aún más la competencia. Estamos estudiando la mejor manera de extender la licitación competitiva obligatoria a empleados profesionales de la Entidades Locales, tales como abogados, contables, arquitectos y analistas. Pretendemos asegurar que las empresas privadas tengan una clara oportunidad de competir para el ejercicio de trabajos de las Entidades Locales. El Gobierno tiene ya poderes para impedir que los servicios de las Entidades Locales desarrollen ciertas actividades si no cumplen con sus obligaciones financieras o pretenden obtener ventajas ilícitas con respecto al sector privado. Tales medidas también serían apropiadas si

claramente una entidad no suministra un nivel aceptable de servicios.

Estamos seguros de que la aplicación amplia de la competencia beneficiará tanto al contribuyente local como al consumidor de servicios.

PRODUCTIVIDAD Y RETRIBUCIONES

Los sistemas retributivos pueden surtir un efecto determinante en la mejora de la productividad. Los sistemas retributivos del sector público requieren establecer una relación directa entre la contribución de una persona a los niveles de servicios suministrados y su recompensa. Pero, por supuesto, la etiqueta de "retribución ligada a productividad" no debe ser usada —como a veces ha ocurrido en el pasado— como una forma de disfrazar lo que de otra manera sería un inaceptable incremento retributivo.

Se han adoptado medidas para conseguir este objetivo en el sector público, incluyendo:

- Nuevos contratos para médicos de cabecera incluyendo retribuciones por el logro de objetivos.

- Los Directores Generales del Sistema Nacional de Salud son retribuidos de acuerdo con su productividad, incluyendo el éxito que tengan en reducir las listas de espera.
- En los colegios los Directores y los Subdirectores reciben más retribuciones si se incrementa su productividad.
- Los mejores profesores pueden conseguir retribuciones extraordinarias.
- En la Función Pública la retribución es según la productividad para la mayoría del personal.
- En las nuevas Agencias del Gobierno las retribuciones de los altos ejecutivos están directamente relacionadas con su productividad y muchos de ellos tienen contratos que ligan la retribución con su productividad.
- Los Directores de las Empresas Estatales cobran mediante gratificaciones que dependen del cumplimiento de objetivos por parte de su empresa.

Pero se deben conseguir muchas más cosas para que la relación entre la retribución, la productividad y la calidad de servicios sea más estrecha y efectiva. Queremos que se contemple:

- Mayor delegación de las

decisiones retributivas. El sistema de recompensas debe ser decidido en niveles cercanos a los que suministran el servicio.

- **R e c o m p e n s a s extraordinarias** por productividad -y, de forma equivalente, penalizaciones por incumplimientos- como parte del bloque normal retributivo.
- Asegurar la relación **calidad-precio** para el contribuyente mediante un estrecho control de los costes, con el coste neto de las recompensas por productividad pagándose a cambio de verdaderos incrementos en la producción.
- Asegurar que las **recompensas por productividad** sólo se conceden cuando se han alcanzado los objetivos de **calidades de servicio demandados**.

En los próximos meses pretendemos desarrollar este principio:

- Instaremos a los Cuerpos de Intervención para que **valoren más la productividad** en sus recomendaciones de los próximos informes, especialmente para los realizados sobre el Sistema Nacional de Salud y sobre los profesores. Esto no significa que los Cuerpos de Intervención deban recomendar un aumento

mayor de las retribuciones globales que lo que recomendarían si no lo tuvieran en cuenta. Pero esperamos que las recomendaciones cambiarán de forma que una proporción mayor de las retribuciones estén ligadas a la productividad.

- Fomentaremos caminos de mayor delegación y flexibilidad en la Función Pública (hacia departamentos y agencias), en el Sistema Nacional de Salud (a través de Trust), y en Educación (a Centros **E s c o l a r e s** subvencionados).

- En las empresas estatales que aún quedan apoyaremos los esfuerzos de la dirección para **asumir sistemas retributivos** relacionados con la productividad. Queremos que las retribuciones de los altos directivos de -por ejemplo- los Ferrocarriles Británicos y el Metro de Londres estén más estrechamente relacionados con la prestación de servicios mejorados al público.

El sistema de gratificaciones de la Agencia de Examinadores de Circulación

En la Agencia de Examinadores de Circulación un nuevo sistema de gratificaciones significará que las mismas estarán relacionadas con la extensión de los tiempos de espera para examinarse de conducir y con el número de exámenes cancelados por la Agencia. Se pagan compensaciones a los ciudadanos que sufren pérdidas cuando sus exámenes son cancelados. Cuantas menos cancelaciones haya, habrá más dinero disponible para gratificaciones para el personal.

NEXT STEPS

Como parte del camino hacia una prestación más descentralizada y económica de los servicios, las funciones ejecutivas del Gobierno central van siendo puestas en manos de agencias Next Steps¹.

¹ Informe del Gobierno Británico sobre reforma de la Admón. y creación de Agencias

Las agencias permanecen en el ámbito del Gobierno, pues se crean específicamente para suministrar servicios o productos concretos tales como permisos de conducir, pasaportes, prestaciones de Seguridad Social y otras similares. A su cargo hay siempre persona –un alto ejecutivo–, personalmente responsable ante los Ministros por el suministro del servicio.

En la actualidad hay más de 50 agencias y se espera la creación de otras. El propósito es que, en la medida de lo posible, todas las actividades ejecutivas del Gobierno funcionen en esta línea a finales de 1993. Cada agencia tiene un documento marco que determina el trabajo que debe hacerse, las líneas de responsabilidad y el alcance de la independencia de su dirección.

El documento, que se hace público, establece de forma casi contractual los deberes y responsabilidades tanto del Ministro como del alto ejecutivo. Mediante dicho documento y con los planes que le sirven de fundamento, los Ministros fijan los objetivos de calidad del servicio y el presupuesto de la agencia. Nuestro propósito es permitir el máximo posible de independencia de la dirección con puntos de supervisión lo más escasos posible. Ello es vital si queremos liberar la innovación y la iniciativa en el sector público, que siempre tiende a ser paralizado por las estructuras burocráticas.

Las agencias respetarán enteramente los principios de la CARTA DE LOS CIUDADANOS:

- El personal de la agencia que trate directamente con el público será normalmente identificado por su nombre.
- Todas las agencias publicarán y exhibirán en las oficinas públicas los niveles de servicio que los clientes y consumidores pueden esperar.
- Todas las agencias tendrán procedimientos de reclamación fáciles de comprender y utilizar, que serán publicados.
- Todas las agencias consultarán regularmente a sus clientes acerca de los servicios que suministran.

Libertad de dirección

Se conseguirán los mejores resultados si el personal puede responder directamente a las necesidades de sus clientes. Una de las máximas pretensiones de Next Steps es que, bajo la dirección de los Ministros, los altos ejecutivos tengan autoridad y responsabilidad para conseguir que sus agencias se adecúen a las necesidades de sus clientes y para lograr mejoras progresivas en la ejecución, en la calidad de servicio y en la relación precio-calidad que se exige. El Gobierno dictará la normativa que elimine los

problemas técnicos que impiden la delegación de decisiones en el ámbito de la dirección de la Función Pública.

Un reciente informe de la Unidad de Eficacia ha planteado una serie de ideas para el desarrollo de las funciones tanto de departamentos como de agencias en apoyo de los Ministerios. Los departamentos deben suministrar apoyos autorizados y bien informados, de modo que los Ministros puedan dar a las agencias una clara dirección estratégica: concretar los recursos financieros de los que se deben disponer, establecer objetivos de calidad de servicio, productividad financiera y eficacia y exigir responsabilidad a los altos ejecutivos por sus cometidos. Por otra parte, los altos ejecutivos tendrán mayores responsabilidades y autoridad para la dirección de sus organizaciones con objeto de conseguir las mejoras progresivas que se requieren.

A medida que se establezcan controles del funcionamiento de las agencias se les darán mayores delegaciones y facilidades, siempre que no se entorpezcan los controles esenciales del gasto público. Como resultado de esta tendencia a conceder un papel más estratégico a los departamentos, se reducirá el número de funcionarios en los órganos de los departamentos.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE LAS AGENCIAS EN 1990 Y 1991

Agencia de examinadores de circulación

Los niveles de tiempo de espera para los exámenes fuera de Londres se han reducido a 8 semanas en comparación con las 9 y 11 semanas, respectivamente, de los dos años anteriores. La disminución es del 9%. Se ha conseguido un tiempo mínimo de 7,3 semanas.

Registro de la Propiedad

Cubiertos los objetivos de rapidez y exactitud en la gestión de inscripciones previas y posteriores a la terminación del negocio, alrededor de un 98% de las inscripciones previas fueron gestionadas en 4 días (el objetivo era el 90,5%) respecto a las inscripciones posteriores, 7 semanas (el objetivo era 8 semanas)

Servicio de Empleo

Exactitud de los pagos de prestaciones de desempleo: 95,2% cuando el objetivo era del 95%.

CONTROL DE PROGRESOS

AUDITORÍA E INSPECCIÓN

Todos los Servicios Públicos deberían tener contratos independientes para ser auditados. Como en la empresa privada, ello es esencial si se pretende una buena dirección. Hay estímulos más poderosos para la mejora cuando quienes están fuera del ámbito de un servicio son capaces de comparar el funcionamiento de un órgano con el de otros sobre bases claras y consistentes. Una buena auditoría externa y una buena inspección sacan a relucir las debilidades. Confirman la eficacia de los buenos sistemas internos. Ayudan a extender buenas prácticas, relaciones calidad-precio, y aumentan la calidad de servicio.

Los auditores no fijan ni refuerzan niveles de calidad. Eso es función del Gobierno o de las Entidades Locales. Pero inspectores rigurosos e independientes y auditores pueden desarrollar un papel vital comprobando el funcionamiento en comparación con los niveles de calidad locales y nacionales. Los auditores pueden identificar activos infrautilizados o mal utilizados. Tienen un papel esencial comprobando que el dinero público se gasta adecuadamente y que hay una buena relación calidad-precio

en los servicios resultantes.

Como parte del Programa de la CARTA, el Gobierno pretende reforzar los servicios de auditoría e inspección. La normativa que se pretende requerirá:

- Que las Entidades Locales publiquen sus respuestas a los informes de los auditores.
- Que la Comisión de Auditoría publique nuevas tablas conjuntas del funcionamiento de las Entidades Locales y tablas similares para los servicios sanitarios.
- Habrá importantes reformas de la inspección educativa a nivel nacional y local.
- Un nuevo elemento independiente se introducirá en la inspección de la policía.
- Las propuestas se publicarán, a más tardar este año, en el sentido de reforzar el papel de la inspección de servicios sociales, introduciendo un elemento independiente en su trabajo.

AUDITORÍA: CÓMO FUNCIONA EN LA ACTUALIDAD

La Oficina Nacional de Auditoría audita al Gobierno central y a una serie de organizaciones que reciben fondos del Gobierno. La Comisión de Auditoría es el auditor principal de las Entidades Locales, junto a la Oficina Nacional de Auditorías del Sistema Nacional de Salud.

Ambas organizaciones facilitan auditorías financieras. Pero también realizan importantes funciones mejorando la relación calidad-precio. La Oficina Nacional de Auditorías, en sus estudios de contabilidad, examina en profundidad aspectos de los departamentos individuales.

La Comisión de Auditorías se ha especializado en estudios comparativos que examinan la rentabilidad de los servicios suministrados por un amplio número de Entidades Locales.

Queremos aplicar, tan amplia y abiertamente como sea posible, auditorías bien informadas, imaginativas y que vayan al grano. Esto ayudará al público a entender mejor la bondad y la eficacia de los servicios locales.

Gran parte de la información comparativa producida por la Comisión de Auditoría ha ayudado en este sentido. Ha creado un poderoso incentivo para que muchas Entidades mejoren su funcionamiento.

Comparaciones de funcionamiento

La simple comparación de funcionamiento muestra a menudo grandes diferencias entre los mejores y los menos eficientes prestadores de servicios públicos. La Comisión de Auditoría ha observado a lo largo de los años que, en muchas áreas del Gobierno Local y del Sistema Nacional de Salud, la diferencia entre los mejores y los peores sectores es a menudo de 3 a 1, y algunas veces de más.

En la **Policía** el número medio de identificaciones positivas por huellas dactilares es de 93 por año. La sección más eficiente de la Policía consigue 157, mientras que la menos eficiente consigue 48.

En el **Gobierno Local** el coste medio de cortar un metro cuadrado de césped es de 2,5 pts. Los índices más altos y más bajos son respectivamente de 3,5 pts. y 2 pts.

Los costes de recaudación de **Impuestos Comunitarios** por contribuyente van de 840 pts. a 2.000 pts.

En **Educación** la proporción media de tiempo que los inspectores locales de escuelas invierten en inspeccionar la enseñanza es del 18%. El índice más alto es del 36% y el más bajo, inferior al 6%.

En el **Sistema Nacional de Salud** el coste de los instrumentos esterilizados de exploración oscila entre 70 pts. y 340 pts.

En todos los casos los porcentajes señalados son de una desviación del 25%. Las diferencias entre los verdaderos mejores y peores índices son mucho más notables.

AUDITORÍA DE ENTIDADES LOCALES: PANORAMA DE REFORMA

En las mejores Entidades se suministran buenos servicios con un nivel elevado. Pero la actual disparidad de niveles entre distintas Entidades Locales supone que son demasiados quienes en Gran Bretaña continúan infraservidos por sus autoridades y obligados a aceptar servicios deficientes. La ineficacia y el derroche actúan mano a mano con un pobre control financiero y una muy escasa información del coste de los servicios a quienes que los pagan.

Bajo el Programa de la CARTA, queremos ayudar a los auditores a realizar una tarea aún mejor para el público. En consecuencia, el Gobierno pretende dictar normativa que elimine los obstáculos que impiden a la Comisión de Auditoría exponer al público detalles del funcionamiento de sus Ayuntamientos. Esto obligará a las Entidades Locales a responder, detallada y públicamente, a las recomendaciones efectuadas por los auditores. Los cambios incrementarán el papel de la Comisión de Auditoría así como el impacto de su trabajo.

Exigir responsabilidad pública a los Ayuntamientos

En la actualidad, cuando las Entidades Locales reciben un informe de su auditor no tienen obligación de responder de ninguna manera. La legislación propuesta requerirá que las Entidades publiquen una respuesta formal a los informes de sus auditores. Tendrán que establecer las medidas que deben tomar. Esta respuesta deberá ser debatida y aprobada por el pleno del Ayuntamiento en sesión abierta. Habrá excepciones para proteger materias genuinamente confidenciales.

Mejor información

En la actualidad hay un amplio desfase en la calidad entre los mejores servicios locales y los peores. La normativa exigirá que todas las Entidades publiquen, de manera accesible al público, información que muestre el nivel de servicio que están prestando y su coste. Los niveles se establecerán sobre bases comunes, de modo que los niveles y costes de una entidad puedan ser fácilmente comparados con los de otra. Esta información estará sujeta a la comprobación del auditor.

Tablas comparadas de funcionamiento

En la actualidad no es fácil comparar el funcionamiento de una entidad con el de otra. La Comisión de Auditoría publica comparaciones, pero

éstas no identifican nominalmente a las entidades. Se dictará normativa que permita a la Comisión identificar nominalmente a las entidades. Habrá excepciones para proteger información verdaderamente confidencial. El debate público sobre la eficacia y calidad de los servicios estará en consecuencia mucho mejor informado. En casos de ineficacia extrema el Gobierno no dudará en utilizar sus poderes para cerrar organizaciones ineficaces.

AUDITORÍA DEL SISTEMA NACIONAL DE SALUD

Indicaremos también a la Comisión de Auditoría que publique tablas comparativas similares del Sistema Nacional de Salud como un estímulo a su mejora. Tales tablas informarán a los pacientes de los niveles que pueden requerir a las Entidades Sanitarias. Esperamos que las Entidades Sanitarias actúen para mejorar su sistema de dirección.

INSPECCIÓN

Las principales inspecciones abarcan los sectores clave del servicio público: policía, prisiones, escuelas, servicios sociales. Las inspecciones se

guían por criterios de rentabilidad por niveles de eficacia y funcionamiento.

Sin embargo, su responsabilidad fundamental es comprobar que los servicios profesionales que el público recibe son suministrados de la forma más eficaz posible y verdaderamente y cubriendo las necesidades de aquéllos a quienes se sirve. En el pasado las inspecciones estaban compuestas exclusivamente por miembros de las profesiones que debían inspeccionarse. Con el Programa de la CARTA DE LOS CIUDADANOS, el Gobierno cambiará esta composición.

Defensa del cambio

Es importante que haya un componente profesional en la inspección. Sin embargo, pensamos que también es esencial que los inspectores reflejen los intereses del público. Si una inspección es demasiado próxima a la profesión que supervisa, existe el riesgo de que pierda contacto con los intereses de la gente que utiliza el servicio. Puede ser víctima de las teorías de moda y perder la independencia y objetividad que el público necesita. Las inspecciones profesionales se convierten fácilmente en parte de un mundo profesional cerrado.

En consecuencia, la CARTA DE LOS CIUDADANOS empezará a abrir las inspecciones al mundo

exterior. Las hará mucho más satisfactorias para las preocupaciones del público. En este extremo nombraremos miembros no técnicos para que trabajen con colegas profesionales. El trabajo de los miembros no técnicos asegurará que el enjuiciamiento de qué es lo que representa una buena práctica no se aleja únicamente de los profesionales: los puntos de vista profesionales se equilibrarán con el sentido común de otros miembros. Nuevas perspectivas se incorporarán a la inspección a costa de la experiencia de aquellos cuyas vidas profesionales se han desarrollado en otros campos.

Fomentaremos a las inspecciones para que incorporen los puntos de vista del público. Exigiremos que publiquen informes firmados que muestren las investigaciones que han realizado sin utilizar jergas incomprensibles. Un buen informe debe elevar la conciencia del público e informar la adopción de políticas así como presionar para una mejor dirección. Los informes de relevancia local deben estar disponibles fácilmente en el ámbito local. Fomentaremos que las inspecciones nacionales produzcan estudios comparativos y compartan los resultados de la experiencia local.

PRISIONES

La inspección de prisiones fue reformada en 1981. Está encabezada por una figura independiente y distinguida que a su vez se encuentra asistida por experimentados consejeros profesionales. Tiene derecho de acceso a todas las prisiones y al Ministro del Interior, a quien dirige sus informes, conclusiones y recomendaciones. Sus informes son publicados y están a disposición del Parlamento. El Gobierno se asegurará de que la inspección de prisiones permanezca fuerte e independiente en el futuro.

POLICÍA

La inspección de la policía desempeña un papel especial en la dirección y fijación de niveles nacionales en las fuerzas de policía local. Los inspectores de Su Majestad informan al Ministro del Interior. Pero también aconsejan tanto a las autoridades policiales locales como a los comisarios-jefe acerca de la dirección de las fuerzas y sobre la mejor práctica policial. Cada fuerza es inspeccionada anualmente: el informe del inspector es dado a la autoridad de policía local y es publicado.

Los inspectores de Su Majestad son nombrados entre comisarios-jefe. Como paso inicial el Ministro del

Interior nombrará inspectores no técnicos a lo más tardar este año. Serán gente experimentada, capaz de ayudar a la inspección en su función de contribuir a la eficacia. El Gobierno también fomentará una continua y estrecha cooperación entre la Comisión de Auditoría y la inspección con objeto de identificar técnicas que mejoren la eficacia y la calidad de servicio.

COLEGIOS

Concedemos una singular importancia a la elevación de niveles en los colegios. Los padres necesitan mejor información para ser capaces de ejercer sus derecho a elegir. Esto capacitará a más padres a presionar más para conseguir mayores niveles en los colegios. Además pretendemos una inspección rigurosa e independiente basada en la más amplia gama posible de evidencias. Así se contribuirá significativamente a la elevación de la calidad de la educación.

En breve se anunciarán decisiones tomadas como consecuencia de la revisión de la Inspección de Educación de su Majestad. No obstante, en la misma línea de la CARTA DE LOS CIUDADANOS, los cambios resultantes de tal revisión reflejarán los siguientes principios:

- Necesidad de un enjuiciamiento independiente sobre colegios, enseñanza y aprendizaje, basado en una inspección objetiva y el análisis de las medidas de funcionamiento.
- Necesidad de que en el proceso de inspección participen miembros no técnicos con especialidades y experiencias diferentes de la enseñanza o de la administración educativa.
- Necesidad de asegurar que la inspección se desarrolla con independencia del interés del productor.
- Necesidad de aquéllos que auditan niveles profesionales de percibir su trabajo como fase integrante de la promoción de rentabilidad.

Habrán obligaciones jurídicamente establecidas para la inspección ordinaria de colegios. Se pagará una cantidad específica directamente a los colegios capaces de contratar inspecciones. La elección de los inspectores se dejará a los órganos de Gobierno. Se exigirá la distribución de los resultados de las inspecciones a todos los padres junto con un informe de seguimiento sobre las medidas tomadas. La inspección de escuelas en Gales se está revisando también. Sacaremos conclusiones este verano.

SERVICIOS SOCIALES

La responsabilidad día a día de los servicios sociales incumbe a los Entes Locales, que deben crear unidades de inspección de detalle. Pero el papel nacional de la Inspección de los Servicios Sociales constituye un refuerzo importante de los sistemas de inspección local en Inglaterra, y una garantía de su adecuado funcionamiento. El Gobierno se compromete a articular una Inspección fuerte y eficaz por completo sensible a las necesidades del público. Por ello, estamos revisando el papel de la Inspección para determinar cómo reforzarla aún más. Se introducirá un elemento independiente no técnico en el trabajo de la Inspección. A finales de este año [1991] se publicarán, para consulta, propuestas de mejora.

RECLAMACIONES Y COMPENSACIONES

RECLAMACIONES

Cuando las cosas van mal debe existir un modo simple y rápido de corregirlas. La gente debe saber cómo reclamar. Deben saber a quién reclamar. Y deben tener confianza en que se considerará su reclamación.

Es fundamental para la CARTA DEL CIUDADANO que todos los servicios públicos, incluyendo los de los entes locales, dispongan de procedimientos de reclamación claros y bien publicados.

Todo sistema de reclamaciones debe:

- Ser abierto, accesible y apoyado en normas claramente exhibidas en el punto de servicio.
- Suministrar información de fácil acceso sobre cómo reclamar, y un punto de contacto claramente identificado para hacerlo.
- Proporcionar un código de prácticas de tratamiento de las reclamaciones. Debe incluir objetivos de resolución de reclamaciones e información clara sobre procedimientos ulteriores si el cliente no está satisfecho con la respuesta.

Suele ser mejor resolver las reclamaciones en el momento.

Cuanto más centralizado y distante sea un sistema de reclamaciones, más probabilidades de que sea lento, caro y poco "amigo del usuario". Pero cuando se presta más de un servicio, puede ser útil un punto de contacto central -por ejemplo, un línea telefónica- para asesorar sobre cómo y dónde reclamar.

Ejemplos de los procedimientos de reclamación

PRISIONES

Se ha reformado radicalmente el sistema de solicitudes y reclamaciones de los reclusos. Los reclusos tienen derecho a recibir respuestas escritas y razonadas dentro de límites temporales, a líneas claras de recurso, y a la garantía de acceso confidencial a los directores de establecimientos penitenciarios, a sus directivos de línea y a los presidentes de consejos de visitantes.

Ejemplo de los procedimientos de reclamación:

SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD

Todo hospital y unidad de prestación de servicios sanitarios debe hacer público el nombre, dirección y número de teléfono de un funcionario superior responsable de las reclamaciones de los pacientes. Los hospitales deberán garantizar que esta información se transmite a los pacientes. El funcionario de reclamaciones realizará una investigación completa, con asesoramiento médico cuando sea necesario. Dará al reclamante plena cuenta de la investigación, explicando lo que funcionó mal.

SISTEMA INDEPENDIENTE DE RECLAMACIONES

Cuando fallan las reclamaciones internas, debe existir una vía externa

ulterior. En nombre del ciudadano ya se ocupan los ombudsmen de las reclamaciones por injusticia debida a la mala gestión de la Administración central, el Servicio Nacional de Salud y los entes locales. En caso de no obtener la compensación recomendada, los Comisionados Parlamentarios y del Servicio de Sanidad son competentes para informar al Parlamento, planteando de hecho sus recomendaciones al Tribunal Supremo del país. En consecuencia, no es posible reconocer las reclamaciones de compensación.

Hemos ampliado recientemente la competencia del Comisionado Parlamentario para la Administración. Ahora, puede considerar la mala gestión del personal de juzgados y tribunales.

Las recomendaciones de los ombudsmen locales han sido reconocidas en el 6% de los casos en que ha existido mala gestión. Cuando esto sucede, los entes locales deben explicar a sus electores lo que ha ocurrido y por qué en términos aprobados por el ombudsman. Si continúan las dificultades, introduciremos legislación que haga legalmente aplicables las recomendaciones de los ombudsmen, como lo son las del Comisionado de Reclamaciones de Irlanda del Norte.

ÁRBITROS NO TÉCNICOS

Es esencial hacer más eficaces los procedimientos de reclamación, publicándolos y haciendo más fácil su publicación. Pero por buenos que sean, es posible que los individuos se vean a veces indefensos e insatisfechos. La Oficina de Asesoramiento del Ciudadano ha hecho un buen trabajo ayudando a que la gente resuelva sus problemas y se enfrente a la burocracia. Son los pequeños problemas los que suelen irritar y a menudo es posible resolverlos muy rápidamente, si alguien con tiempo, sentido común y competencia puede considerar todos los hechos objetivamente y adoptar una decisión.

Es preciso hacer más en problemas como estos.

Estudiaremos la introducción de un nuevo sistema de nombramiento de jueces o árbitros no técnicos, para ocuparse de reclamaciones menores que el órgano contra el que se reclama no haya solucionado de modo rápido y satisfactorio.

Estos árbitros serían voluntarios conocidos y de la confianza de la comunidad local, gente con sentido común y con conocimiento de los problemas de la gente. Estas cualidades serían más importantes que la experiencia legal o en el sector público.

Actuarían de tres grandes formas:

- Podrían tomar decisiones rápidas y de sentido común para resolver confrontaciones dilatadas y sin sentido sobre compensaciones por incapacidad de prestación de un nivel concreto de servicio; podrían también actuar cuando se haya producido retrasos improcedentes en la resolución de problemas.
- Considerarían casos y actuarían cuando las reclamaciones no se hubieran considerado o se hubiesen tratado a la ligera.
- Asesorarían a la gente sobre los procedimientos de reclamación existentes, ayudándoles a utilizarlos más eficazmente.

Los ciudadanos individuales deberían poder plantear sus reclamaciones ante los árbitros directamente. No sería precisa representación legal ni habría procedimientos ni impresos complicados. Se adoptarían decisiones rápidamente y, como ambas partes convendrían por adelantado respetar las decisiones, sería de esperar que se aplicasen.

Este sistema no duplicaría ni sustituiría procedimientos ya existentes, no interfiriendo con la actuación de tribunales y otros órganos en la

determinación de derechos legales. Pero los servicios públicos, cuya participación en el sistema sería voluntaria, podrían delegar en los árbitros la competencia de actuar en su nombre respecto de reclamaciones y categorías concretas determinadas por ellos.

Durante los próximos tres meses, consultaremos a grupos de representación de consumidores, órganos de representación de los ciudadanos y organizaciones de la función pública. Antes de fin de año se anunciará la ulterior determinación de esta propuesta.

En este esquema, la participación —cubriendo los costes con recursos existentes— sería un importante indicador del compromiso de una organización con los principios de la CARTA DEL CIUDADANO.

AUTORIDADES DE PROTECCIÓN DEL CIUDADANO

En la medida en que exista un elemento monopolístico en las empresas privatizadas, es preciso proteger los intereses de los ciudadanos. Por ello, la legislación privatizadora del Gobierno contempla una autoridad independiente para cada empresa. Sus responsabilidades incluyen la promoción de la competencia y la garantía de que la empresa no explota posición monopolística alguna.

Estas autoridades tienen potestad para limitar los aumentos de los precios, y tanto OFTEEL como OFGAS han apelado a ellas para garantizar reducciones reales de precios desde la privatización. Por ejemplo, los precios de los servicios principales de BT, descontando la inflación, deben reducirse un 6.25% anual durante los dos próximos años, como resultado de una limitación de precios más severa debida a OFTEEL. También recientemente, OFGAS ha limitado los incrementos de precios de British Gas, en la banda del 2% al 5% en un año.

Pero no basta el control de precios: los consumidores pueden verse todavía enfrentados a un servicio malo o de escasa calidad. Cuando sea posible introducir la competencia, actuará como poderoso estímulo de una mejor atención al cliente, pero existen áreas —como los recursos hidráulicos— en que la competencia es inevitablemente limitada.

Por ello, todas las autoridades han tratado de garantizar que la mezcla de precio y calidad de servicio de las empresas sea rentable y equiparable a las que cabría esperar en un mercado competitivo. En general, ha exigido o estimulado a sus empresas para:

- Fijar niveles de productividad de la empresa en su conjunto.
- Asegurar a ciudadanos individuales determinados

niveles de calidad de servicio.

- Compensar a clientes individuales cuando no se alcancen tales niveles.
- Establecer y publicar procedimientos de reclamación para clientes individuales.

Estas competencias han garantizado al cliente un tratamiento mucho mejor que el de las empresas cuando estaban nacionalizadas:

- Los clientes de BT (British Telephone) pueden ahora exigir compensaciones si no se instalan las nuevas líneas telefónicas en el plazo máximo de dos días laborables a partir de la fecha convenida.
- Se han introducido niveles garantizados del servicio para las empresas eléctricas, cubriendo el mantenimiento de citas, la reposición por averías y muchos otros servicios.
- Existen niveles garantizados, con un sistema de compensaciones rápido y lógico en la industria del agua.
- OFGASS ha establecido un nuevo conjunto global de niveles básicos de servicio a los clientes de British Gas, que será introducido el próximo mes de abril. Incluye compensaciones a clientes individuales y la reducción

de tarifas si no se logra la cobertura global de niveles de calidad.

La privatización, junto a la regulación independiente, ha demostrado que las empresas pueden responder mejor a los deseos de los clientes. La gente tiene hoy mejores expectativas en cuanto a los servicios que pueden exigir, y cada vez hacen sentir más sus demandas. Esperamos que las empresas sigan mejorando los niveles de calidad del servicio al consumidor, sus procedimientos para tratar las reclamaciones del ciudadano y la conciencia pública de la existencia de otros mecanismos. Las autoridades "ad hoc", así como los consejos de consumidores de importancia, supervisarán los progresos. Estas autoridades tienen ya importantes competencias y pueden, si es necesario, incorporar muchas de sus exigencias a las condiciones de las licencias de las empresas.

Instamos a estas autoridades para que utilicen sus potestades en beneficio de sus clientes. Las competencias formales de cada autoridad en cuanto a los niveles de servicio son distintas.

Introduciremos legislación que lleve a las competencias formales de cada autoridad en este área a los más altos niveles, garantizando que estas autoridades tengan los poderes necesarios para exigir compensaciones en respuesta a legítimas reclamaciones de

clientes. Ello garantizará que las autoridades tendrán los poderes adecuados para:

- Establecer niveles garantizados de calidad de servicio, que incluirá horas fijas de cita para los clientes que las consideren importantes.
- Garantizar la posibilidad de reforzar rápidamente estos niveles, cuando ello sea necesario para proteger al cliente.
- Exigir que las empresas introduzcan mecanismos mas rápidos y considerados para el tratamiento de las reclamaciones de los clientes.
- Exigir que las empresas informen a los clientes de los servicios que pueden esperar, y de cómo reclamar si no los reciben.