



## PRIMERA CONVOCATORIA

**Título de la Experiencia:** Servicio de Atención al ciudadano (SAC).

**País:** Brasil.

**Nombre Institución:** Secretaria de la Administración del Gobierno de Bahía.

**Área Temática – Sub Área:** Gestión Pública / Prestación de Servicios Públicos.

**Fecha Inicio Experiencia:** Septiembre de 1995.

### I.- Resumen

El Gobierno del Estado de Bahía ha creado el SAC - Servicio de Atención al ciudadano, una iniciativa pionera que hizo una verdadera revolución en el concepto de ofrecer servicios públicos. Un Centro de atención SAC es como un shopping de servicios, donde agencias federales, provinciales y municipales así como las concesionarias de servicios públicos, ofrecen los servicios que los ciudadanos necesitan y utilizan con más frecuencia, con cortesía y calidad.

Los Centros están localizados en sitios convenientes para el público así como shopping centers, estaciones de transporte público y barrios populosos de bajo ingreso.

Para alcanzar a las comunidades más alejadas y desprovistas, el proyecto del SAC incluye dos unidades móviles que ofrecen los servicios públicos básicos y ya han visitado las 417 municipalidades de Bahía, incluyendo las comunidades indígenas.

En la actualidad, SAC ofrece más de 600 servicios de las 32 agencias asociadas. En sus diez años de funcionamiento la red SAC está compuesta de 25 Centros y dos unidades móviles. Ha realizado más de 78 millones de atenciones y ostenta entre sus reconocimientos el Premio del Servicio Público de la Organización de las Naciones Unidas en la categoría mejora de los resultados de los servicios públicos, año 2004, además del Top of Mind por dos años consecutivos.

## **II.- Objetivos esperados con la Implementación de la Práctica**

- Mejorar la calidad de los servicios públicos ofrecidos al ciudadano.
- Ofrecer los servicios públicos por más largo tiempo que las horas de las agencias.
- Ofrecer los servicios públicos de las agencias federales, provinciales y municipales en el mismo sitio.
- Ofrecer servicios públicos en sitios de fácil acceso para los ciudadanos.

### **III.- Contexto de la Experiencia**

El SAC es un sistema integrado de servicios públicos creado por el gobierno de Bahía a partir de 1995 con el objetivo de mejorar la prestación de los servicios públicos. En un mismo espacio físico, varios órganos y entidades de las esferas federal, estadual y municipal, en un total de 32 instituciones y 600 tipos de servicios, proporcionan a los ciudadanos economía de tiempo y costos, además de confort en la atención en áreas apropiadas para la espera y servicios de apoyo: fotocopia, puesto bancario, fotografías y horario establecido.

Su surgimiento coincide con la necesidad de actualización e integración tecnológicas y con la modernización de las prácticas administrativas y gerenciales para atender las crecientes demandas de servicios, al tiempo que se necesitaban reducir costos operativos y de personal. El año 1995 puede ser considerado como punto de partida, con los primeros esfuerzos por introducir las TIC's en el gobierno electrónico en el estado.

La organización responsable por el proyecto SAC fue creada por el acta 6.974 de 24/07/1996. El 22/06/1999 fue modificada por el decreto 7.615 y el 06.11.2003 se realizó la última modificación mediante el decreto 8.725.

La Superintendencia de Atención al Ciudadano (SAC), es un órgano en régimen especial que pertenece a la Secretaria de Administración del Gobierno de Bahía. La organización tiene un presupuesto anual asignado para mantener el proyecto SAC.

Los gastos mensuales de los Centros son pagados por la Superintendencia y proporcionalmente distribuidas por las agencias asociadas de acuerdo con la área ocupada (occupied area)

Los recursos humanos utilizados en los Centros son de dos tipos: funcionarios públicos pertenecientes a las agencias asociadas y personal de la agencia privada contratada para prestar servicios en el SAC.

La estructura organizacional está compuesta por la Superintendencia, la Dirección de Gestión da Calidad, la Dirección de Proyectos, la Dirección Operacional y la Coordinación Administrativa y Financiera. Existe también un Comité Consultivo compuesto por representantes de las agencias asociadas y presidido por la superintendente del SAC.

Los factores facilitadores que han influido en la introducción de la práctica son las alianzas realizadas con las agencias, la inversión en infraestructura tecnológica, y los recursos humanos utilizados.

Cabe señalar, la importancia de la voluntad política para la implementación de SAC. En este aspecto se destacó el liderazgo continuo y activo del SAEB tanto en la esfera estratégica como en la operativa, en la identificación de los servicios a ser considerados prioritarios. El nivel de coordinación entre las diferentes Secretarías Estaduales facilitó esta identificación, garantizando la etapa de visibilidad alcanzada por el Gobierno del Estado de

Bahía, incluso ante organismos internacionales. La elección de los proyectos desarrollados por el Gobierno, los resultados obtenidos y la difusión rápida ayudaron a reducir las resistencias a los rápidos cambios tecnológicos, existentes en ambientes con hábitos y costumbres vinculados a culturas organizacionales persistentes, que son características del sector público. El SAC se consolidó como un programa de gobierno eficiente.

#### **IV.- Etapas del Proceso. Identificación Factores Críticos de Éxito**

La modalidad operativa de SAC (calificada como "shopping de servicios públicos") permite concretar en alto grado el potencial que ofrece la tecnología de "gobierno electrónico", dado que su presencia y disponibilidad alcanza a las áreas más aisladas y distantes del estado, así como a los sectores más vulnerables y carentes de recursos. Los centros SAC, ubicados en localizaciones accesibles para el público, reúnen -en un mismo ambiente físico- distintas agencias y entidades de las esferas federal, estadual, municipal, así como a prestadores privados, para ofrecer los servicios que los ciudadanos necesitan y utilizan con mayor frecuencia.

Las agencias asociadas realizan un convenio dónde se especifican los deberes y derechos de cada participante.

En cada Centro hay un gerente que pertenece a la superintendencia y cada agencia asociada que presta sus servicios en el Centro-SAC se reporta directamente a él, en particular, en el ámbito de las cuestiones técnicas que se resuelven a los usuarios.

Por otra parte, cada agencia tiene un supervisor en el Centro y los recursos humanos que prestan los servicios en las agencias son funcionarios públicos que pertenecen a la agencia o a empresas privadas que prestan servicio en el SAC.(outsourcing)

Para la realización de mejoras en la gestión de los centros y en los servicios prestados, existe un sistema de sugerencias y reclamos en los que los beneficiarios atendidos, reportan directamente a la Superintendencia para el Desarrollo del Servicio de Asistencia al Ciudadano. Estas sugerencias y quejas pueden realizarse en línea. En el sitio web del Servicio de Atención al Ciudadano se puede observar:

- Información o duda: para aclaraciones relativas a los procedimientos o servicios prestados en los Puestos SAC.
- felicitaciones: para formalizar un elogio acerca de la atención prestada en Puestos SAC.
- Reclamos: para formalizar reclamos, quejas o reivindicaciones relativas a los servicios SAC.
- Sugerencias: para formular sugerencias acerca de posibles mejoras de los servicios o de la atención.

Una vez ingresada la comunicación, el sistema proporciona el interesado (en línea y por correo electrónico) un número de requerimiento y una clave, con los que podrá realizar un seguimiento de su trámite.

El SAC posee actualmente un total de 25 puestos fijos (8 en Salvador; 17 en el interior) y 2 puestos móviles

Con el objetivo de llevar a todas las localidades del Estado la misma calidad de atención ya consagrada en los puestos SAC, se creó, en septiembre de 1996, el SAC Móvil - Un Camión de Servicios Públicos. El SAC Móvil ofrece, durante tres o cuatro días, los servicios de emisión de Partida de Nacimiento, Cédula de Identidad, y Certificado negativo de Antecedentes Penales.

En total son dos camiones, cada uno con una ruta específica que recorren los 417 municipios de Bahía, equipados con aire acondicionado, sistema de sonido, televisión, sanitarios, área de espera cubierta y una red de computadoras interconectada a la central por medio de una línea telefónica.

### **Factores críticos de éxito**

El personal de los centros SAC se compone de empleados de las agencias (federales, estatales y municipales) y de empleados contratados (que no son servidores públicos). Todos reciben entrenamiento en atención y servicio al cliente de acuerdo con los estándares de servicio y conducta exigidos en los centros SAC. Los nuevos empleados también reciben el entrenamiento en los servicios que deberán prestar en la agencia pertinente de los centros SAC.

En este contexto, la experiencia del SAC en Bahía muestra que: a) es posible generar relevantes mejoras en la calidad y la eficiencia de los servicios del gobierno, sin necesidad de incurrir en grandes inversiones y procesos de reingeniería, y b) es más fácil entrenar a nuevo personal contratado para prestar un buen servicio en los centros SAC que inculcar en la mayoría de los servidores los valores éticos de alta calidad de servicio al cliente. Se advierte, sin embargo, que -para muchos gobiernos- puede no ser posible (política o legalmente) contratar personal del sector privado para prestar servicios gubernamentales.

Por otro lado, concepto de gestión por resultados fue central en el diseño e implantación del modelo SAC, habiéndose asignado la más alta prioridad a la satisfacción del cliente. A través de su propio desempeño, el SAC logró superar su imagen original de "servicio público ineficiente", hasta llegar a ser galardonado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) con el Premio ONU en la categoría Mejora de Resultados de Servicio Público, así como reconocido como modelo de referencia en la prestación de servicios administrativos al público.

## **V.- Medios Utilizados**

El número de funcionarios que se desempeñan en los 25 Centros de atenciones, dos puestos móviles y en la Superintendencia es de 2.800 personas.

Recursos Financieros: La organización central (la Superintendencia) recibe un presupuesto anual de aproximadamente, US\$ 14.160.628 para mantener toda la estructura e invertir en nuevos proyectos. Sin embargo, parte de esos recursos retornan a la Cuenta Única del Tesoro cuando se realiza la división de gastos con las agencias asociadas.

La implantación de un SAC exige inicialmente una infraestructura compuesta por instalaciones y por los siguientes equipos y componentes electrónicos: softwares, componentes de hardware, una estación de trabajo, computadoras, lectora de código de barras, servidores de banco de red, un banco de datos y software de gestión de atención.

Los costos de implantación de un SAC varían según el número de servicios prestados y su capacidad de atención. Los puestos del SAC ubicados en Salvador son de diferentes tamaños e prestan una cantidad variada de servicios

## **VI.- Actores Involucrados**

Entre los actores involucrados en la experiencia del Sistema de Atención al Ciudadano (SAC) se tienen los siguientes:

- La Secretaria de Administración del Gobierno de la provincia de Bahía.
- Los usuarios del Estado de Bahía.
- Las agencias de gobierno y privadas asociadas. (Ver anexo)

## **VII.- Resultados Logrados**

Un primer indicador de evaluación de los SAC en el Estado de Bahía a presentar es el número de atenciones realizadas. Desde la creación del primer centro de SAC en Septiembre de 1995 se han realizado aproximadamente 78 millones de atenciones.

Un segundo indicador es el tiempo de espera para que se efectúe la atención en los principales servicios desarrollados por el SAC. Un pasaporte, por ejemplo, puede obtenerse en un tiempo promedio de 8 minutos, contados desde la llegada del ciudadano al local del SAC con todos los documentos exigidos, hasta la efectiva entrega del documento. La lista de documentos exigida para confección del pasaporte está disponible en el sitio del Gobierno del Estado en la Internet.

Un tercer indicador puede obtenerse por medio de la encuesta de satisfacción de clientes. El Gobierno del Estado ha estado realizando anualmente una encuesta en Salvador, en las ciudades del interior del Estado de Bahía y en las ciudades atendidas por la SAC Móvil. La última encuesta, realizada en 2005, reveló una elevada Tasa de Satisfacción entre los usuarios del servicio SAC, así, se obtuvo un grado de satisfacción de 93,9% con los servicios prestados.

## VIII.-Premios y Reconocimientos

El SAC ha recibido varios reconocimientos y premios desde el inicio de su funcionamiento, a saber:

- Premio al Servicio Público de la Organización de las Naciones Unidas en la categoría mejora en los resultados de los servicios públicos. Año – 2004 Entidad – ONU.
- Top of Mind Año – 2004 Entidad – P & A
- Top of Mind Año – 2003 Entidad – P & A
- Top de Mind Año – 1999 Entidad – P & A
- XIII Top de Marketing (Organismos Públicos) Año – 1998 Entidad - ADVB (Asociación dos Dirigentes de Marketing e Ventas da Bahía)
- Top of Mind & Image Año – 1998 Entidad – Promomarketing
- Marketing Best (desempeño de productos e servicios) Año – 1997 Entidad – FGV (Fundación Getúlio Vargas)
- Marketing Best (desempeño de productos e servicios) Año – 1996 Entidad – FGV (Fundación Getúlio Vargas)
- X Top of Marketing (creatividad y marketing) Año – 1995 Entidad – ADVB (Asociación dos Dirigentes de Marketing e Vendas da Bahía)

El SAC inició en el país los Centros de Atenciones integrados y en conjunto con el gobierno federal ha contribuido para la implantación de Centros de atención en 24 provincias Brasil.

El proyecto ha contribuido con otros países que ya han implantados modelos similares de atención ciudadana con la cooperación técnica de nuestro servicio, en esa dirección se puede mencionar a con las “Lojas del Ciudadano” y a la municipalidad de Bogotá, en Colombia con “SUPERCADÉ”.

También se han recibido misiones desde 24 países del mundo y se ha realizado cooperación técnica con países como Angola, Sudáfrica y Argentina.

<p><b>Persona responsable de contacto que presenta la Práctica:</b> Cristiane Carneiro de Campos Costa <b>Cargo:</b> Superintendente Servicios de Atención al Ciudadano (SAC) <b>Correo Electrónico:</b> <a href="mailto:costa@saeb.ba.gov.br">costa@saeb.ba.gov.br</a></p>
---



## Anexos:

SIGLA	NOMBRE	TIPO
AGERBA	AG. ES. REG. SERV. PÚB., ENER., TRANSP. E COM. BA	Estadual
BAHÍATURSA	EMPRESA DE TURISMO DA BAHÍA	Estadual
BCO POVO	PREFEITURA MUNICIPAL DE ILHÉUS BANCO DO POVO	Municipal
BRADESCO	BANCO BRADESCO S. A.	Privado
CAIXA	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	Federal
COELBA	COMPANHIA DE ELETRICIDADE DO ESTADO DA BAHÍA	Privado
DETRAN	DEPARTAMENTO ESTADUAL DE TRÂNSITO	Estadual
EGBA	EMPRESA GRÁFICA DA BAHÍA	Estadual
EMBASA	EMPRESA BAIANA DE ÁGUAS E SANEAMENTO	Estadual
INCRA	INSTITUTO NACIONAL COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA	Federal
INFOCENTRO	SEC. DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - SECTI	Estadual
INSS	MINISTÉRIO DA PREVIDÊNCIA E ASSISTÊNCIA SOCIAL	Federal
JSM	JUNTA DE SERVIÇO MILITAR	Municipal
JUCEB	JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DA BAHÍA	Estadual
OUVIDORIA PM	POLÍCIA MILITAR - OUVIDORIA	Estadual
PF	POLICIA FEDERAL	Federal
PMS-SEFAZ	PREFEITURA MUNICIPAL DO SALVADOR - SEFAZ	Municipal
PREF.CANDEIAS	PREFEITURA MUNICIPAL DE CANDEIAS	Municipal
SAEB/CEPREV	SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO/CEPREV	Estadual
SAEB/COMPASNET	SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO / COMPASNET	Estadual
SAEB/PLANSERV	SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO / PLANSERV	Estadual
SAEB/SL.CIDADÃO	SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO / SALA DO CIDADÃO	Estadual
SAJ	SERVIÇO DE ATENDIMENTO JUDICIÁRIO	Estadual
SEAGRI	SEC. DA AGRICULTURA, IRRIGAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA	Estadual
SEFAZ	SECRETARIA DA FAZENDA	Estadual
SEMAP/CODECON	SECRET MUNIC DE ARTICUL. E PROMOÇÃO DA CIDADANIA	Municipal
SEMARH/APA	SEC. DE MEIO AMBIENTE E RECURSOS HIDRICOS	Estadual
SEMARH/UAMB	SEC DE MEIO AMBIENTE E RECURSOS HÍDRICOS	Estadual
SET	SUPERINTENDÊNCIA DE ENGENHARIA DE TRÁFEGO - SET	Municipal
SETRAS	SECRETARIA DO TRABALHO E AÇÃO SOCIAL	Estadual
SJDH/DEFENSORIA	SEC. DA JUSTIÇA E DIREITOS HUMANOS/DEFENSORIA	Estadual
SJDH/PROCON	SEC. DA JUSTIÇA E DIREITOS HUMANOS/PROCON	Estadual
SSP/CEDEP	SEC. DA SEGURANÇA PÚBLICA/CEDEP	Estadual

SSP/IIPM	SEC. DA SEGURANÇA PÚBLICA/IIPM	Estadual
SSP/PCIVIL	SEC. DA SEGURANÇA PÚBLICA/PCIVIL	Estadual
SUCOM	SUP. DE CONTROLE E ORDEN. DO USO DO SOLO DO MUNICI	Municipal
TCA	FUNDAÇÃO CULTURAL TEATRO CASTRO ALVES	Estadual
TRE	TRIBUNAL REGIONAL ELEITORAL	Federal
TRT	TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO	Federal
URBIS	HABITAÇÃO E URBANIZAÇÃO DA BAHÍA S/A	Estadual

Cabe consignar que este listado de organismos está a disposición de los usuarios en <http://www.sac.ba.gov.br> y al cliquear sobre las siglas, el sistema proporciona la denominación completa del órgano o entidad junto con los servicios disponibles a través de SAC. Asimismo, el sistema proporciona información relativa a documentación, tasas y Puestos SAC que prestan los respectivos servicios.

#### **Fuentes:**

- Cristiane Carneiro de Campos Costa, Superintendente de la Secretaria de la Administración del Gobierno de Bahía.
- Elba Andrade, Secretaria de la Administración del Gobierno de Bahía Diretora de Gestão da Qualidade. DGQ/SAC/SAEB.
- Gobierno Electrónico en Bahía. Evolución y el Servicio de Atención al Ciudadano (SAC). Marcio Wohlers. Instituto para la conectividad en las Américas, Marzo 2003.
- Sistema Integrado y Analítico de Información sobre Reforma del Estado, Gestión y Políticas Públicas, CLAD.
- <http://www.clad.org.ve/siare/innotend/gobelec/ccbrasil.html>