



Programa Carta Compromiso con el Ciudadano



Subsecretaría de la
GESTIÓN PÚBLICA
JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS



Jefatura de
GABINETE
DE MINISTROS

Presidente de la Nación

Dr. Néstor Carlos Kirchner

Jefe de Gabinete de Ministros

Dr. Alberto Angel Fernández

Subsecretario de la Gestión Pública

Dr. Juan Manuel Abal Medina

**Directora de la Oficina Nacional
de Innovación de Gestión**

Arq. Carmen Porqueres de Sycz

Director de Calidad de Servicios y Evaluación de Gestión

Lic. Eduardo Halliburton

**Director Nacional Alterno del Proyecto
de Modernización del Estado BIRF-4423 AR**

Lic. Christian Asinelli

Producción

Unidad de Información y Comunicación

Programa Carta Compromiso con el Ciudadano

Editado por la Subsecretaría de la Gestión Pública

1

¿Qué es el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano?



Carta Compromiso con el Ciudadano es un programa que funciona en el ámbito de la Subsecretaría de la Gestión Pública -dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros- y consiste en un documento público en el que el organismo que adhiere explicita, entre otros aspectos los derechos y obligaciones de los usuarios o beneficiarios con relación a los servicios que presta la entidad, la forma de acceder a ellos y la calidad esperable de los mismos.

También incorpora los compromisos de mejora a implementar en el futuro con plazos de ejecución estipulados, el modo de presentación de los reclamos y sugerencias, así como el sistema de información y comunicación y los mecanismos de participación ciudadana.

Es una propuesta de mejora continua de la calidad que incluye la perspectiva de los ciudadanos y apunta a lograr que los servicios respondan a sus necesidades y expectativas.



Objetivos y destinatarios



El Programa apunta a **mejorar la relación de las organizaciones con los ciudadanos, potenciando su derecho a ser escuchados** (cuando se elaboran los programas, se diseñan los servicios esenciales, se establecen los atributos de calidad de las prestaciones y se evalúan los resultados), **informados** (con sencillez, claridad, precisión y oportunamente), **respetados** (tratados sin discriminación, en forma equitativa y justa), y a recibir una respuesta o solución ante los reclamos efectuados, si correspondiere.



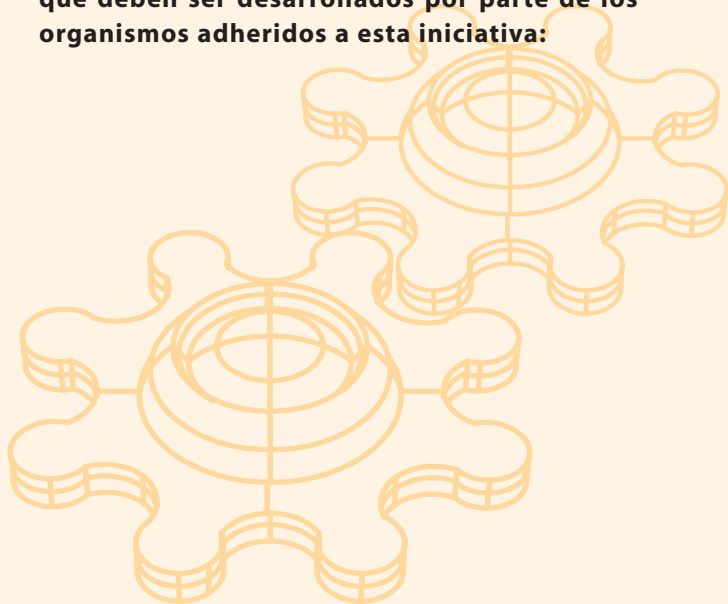
Los objetivos específicos son:

- ◆ Lograr una mayor sensibilidad y receptividad hacia las demandas de los ciudadanos, orientando el desempeño de los organismos en el marco de una administración por resultados.
- ◆ Fortalecer la capacidad de los ciudadanos para ejercer sus derechos a recibir servicios de calidad (acordes a sus necesidades o expectativas).
- ◆ Promover la utilización de indicadores de calidad de los servicios y de satisfacción de los ciudadanos y difundir los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño institucional.
- ◆ Facilitar la participación en la planificación, diseño y prestación de los servicios, en la evaluación de sus resultados y en el control social de las organizaciones públicas.
- ◆ Generar condiciones para la mejora continua de la calidad y promover la incorporación de innovaciones de gestión en los organismos públicos.


3 Componentes del Programa



Carta Compromiso con el Ciudadano se implementa a través de cuatro componentes, los que deben ser desarrollados por parte de los organismos adheridos a esta iniciativa:



1 Estándares de calidad de los servicios esenciales y puntos de contacto



Este componente requiere, en primer lugar, la elaboración del mapa de producción externa con el objetivo de registrar, en forma ordenada, la misión y objetivos centrales de los organismos, los procesos a través de los cuales se organizan las actividades y, particularmente, los productos finales destinados a dar respuestas a las demandas existentes. El mapa se debe completar con la determinación, en forma precisa, de los destinatarios de cada uno de los productos generados por las instituciones.

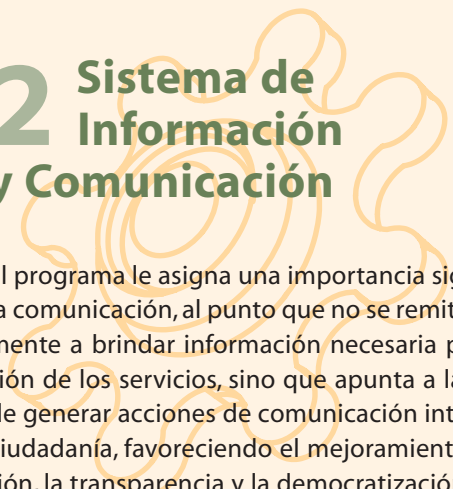
A partir de este mapa productivo de las organizaciones se deben definir y dar a conocer pública-

mente los niveles de los servicios (estándares de calidad) que sus destinatarios pueden razonablemente esperar en cada caso, tanto de aquellos relacionados con la calidad intrínseca de los productos/servicios esenciales (relacionados con la misión y objetivos de las instituciones), como los vinculados a los puntos de contacto existentes, como la atención al Público (calidad del servicio en el momento que se produce la interacción entre la administración y los ciudadanos).

Este proceso de definición de los estándares requiere que las organizaciones determinen previamente los atributos de calidad que, desde la perspectiva de la ciudadanía, debe poseer cada uno de los servicios para responder adecuadamente a sus necesidades y expectativas. Asimismo, requiere la construcción de indicadores que permitan monitorear su desempeño y verificar los resultados finales obtenidos (cumplimiento de los estándares).



2 Sistema de Información y Comunicación



El programa le asigna una importancia significativa a la comunicación, al punto que no se remite exclusivamente a brindar información necesaria para la difusión de los servicios, sino que apunta a la necesidad de generar acciones de comunicación integral con la ciudadanía, favoreciendo el mejoramiento de la gestión, la transparencia y la democratización.

Por tal motivo, su implementación requiere el desarrollo de canales de comunicación permanentes entre las organizaciones y la comunidad. Se considera que ello constituye el paso inicial imprescindible para facilitar a los ciudadanos el acceso a sus derechos, favorecer el cumplimiento de sus obligaciones y permitir su parti-

cipación de una forma adecuada y responsable en el proceso de implementación de las políticas públicas.

Para hacer efectivo lo señalado anteriormente el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano establece, a través de este componente, que los organismos deben comunicar a la ciudadanía, entre otras cosas:

- ◆ La misión y los objetivos de la organización y las funciones de sus respectivas dependencias.
- ◆ Los servicios que presta, las formas de acceder a ellos con información acerca del lugar donde funciona el organismo y sus dependencias, números telefónicos, horarios de atención, procedimientos y requisitos para la realización de trámites, nombre y cargo de los funcionarios responsables de recibir las consultas.
- ◆ La descripción de los formularios a utilizar y la indicación de los lugares donde pueden ser adquiri-



dos, así como claras instrucciones sobre el contenido y modo de completarlos.

- ◆ La especificación de los procedimientos mediante los cuales el solicitante puede obtener la información, formular pedidos y requerimientos y lograr respuestas.
- ◆ Los derechos y obligaciones de los ciudadanos relacionados con los servicios que presta el organismo.
- ◆ La descripción de las normas que rigen el funcionamiento del organismo y la prestación de los servicios.
- ◆ Los aranceles que se cobrarán por los diversos requerimientos.
- ◆ Los estándares de calidad de los servicios esenciales de la organización y los estándares de calidad en el punto de contacto.

◆ Las modalidades a través de las cuales la ciudadanía se puede comunicar con la organización.

◆ Las formas de participación ciudadana y los mecanismos existentes para hacerla efectiva.

◆ Los procedimientos para la presentación de las quejas y los mecanismos de reparación y apelación.

◆ La utilización de los recursos, los resultados del desempeño de la institución y la evaluación realizada por el organismo y la ciudadanía.

Para que este componente pueda alcanzar un buen nivel de desarrollo es importante incluir la mayor cantidad posible de canales que garanticen información actualizada, tanto desde el organismo a la ciudadanía como de ésta a los organismos.



3 Sistema de Participación Ciudadana

El Programa impulsa la democratización de la Administración Pública mediante la incorporación de la ciudadanía en el proceso de implementación de las políticas públicas.

La participación es un instrumento conveniente, y en muchos casos imprescindible, para asegurar la eficacia de las instituciones públicas prestadoras de servicios. Ello incluye, de acuerdo a la naturaleza y características de los organismos y los destinatarios a los que sirve, la participación en la elaboración de los programas, en el diseño, planificación e implementación de los servicios, en la evaluación de los resultados y en el control social de las organizaciones.

En tal sentido, el Programa no se circunscribe a la visión del ciudadano como “cliente” o como simple objeto de la prestación de los servicios, sino que incorpora su dimensión de sujeto que tiene el derecho de participar en todo el ciclo de las políticas públicas y, por lo tanto, también en el proceso de implementación de las mismas que lleva a cabo la administración.

Se parte de la base que la participación en el proceso de implementación de las políticas constituye un instrumento necesario para: a) aumentar la capacidad de respuesta a la demanda de los ciudadanos (receptividad); b) mejorar la calidad de los servicios que producen y prestan las organizaciones públicas y; c) construir una Administración Pública que rinda mejor y que sea más efectiva y responsable, con el incremento de legitimidad que esto comporta para el sector público en particular y para el Estado y la sociedad en general.

4 Monitoreo y evaluación de las actividades y resultados

Cada uno de los organismos involucrados debe realizar periódicamente un monitoreo de la ejecución de la Carta Compromiso y una evaluación de los resultados obtenidos, con la finalidad de generar información sustantiva para la toma de decisiones de las autoridades.

El monitoreo tiene como objetivo obtener información permanente sobre el grado de ejecución de los estándares y compromisos, la forma de empleo de los recursos disponibles y sobre los resultados obtenidos. Es un seguimiento periódico, con el fin de encontrar deficiencias e incongruencias, para corregir y replanificar cuándo y dónde corresponda. Permite determinar, mediante los indicadores cuali-cuantita-

tivos elaborados, en qué medida los estándares y compromisos, las actividades de mejora, el cronograma de trabajo y los resultados se cumplen de acuerdo a lo planificado.

La evaluación de los resultados y retroalimentación contempla las siguientes etapas:

- ◆ **Evaluación de resultados:** En este paso las preguntas principales a responder son ¿Se han cumplido los estándares de calidad y compromisos fijados por la organización?, ¿Los niveles de los servicios prestados satisfacen a los ciudadanos? ¿El proceso implementado ha servido para mejorar la calidad de los servicios?
- ◆ **Retroalimentación:** Los resultados de la evaluación deben ser conocidos por los directivos, el personal y los ciudadanos. Estos resultados deben constituir la base para determinar y llevar a cabo los procesos de mejora continua de la calidad que debe encarar la organización.



Normas ISO 9001

Complementariamente a los cuatro componentes que constituyen la base de **Carta Compromiso con el Ciudadano**, el Programa brinda asistencia técnica para la introducción de mejoras en los procesos de producción de servicios a la población, en las organizaciones de la Administración Pública Nacional, siendo éstos factibles de ser certificados con normas internacionales de gestión de calidad.

Las tareas que se desarrollan en los organismos que lo solicitan abarcan la detección de áreas probables de implementación, la formulación de sus procesos productivos, la adecuación de los procesos a la Normativa ISO 9001 (o IRAM 90.600 para el caso de Sistemas de Reclamos), y el desarrollo de la fase documental compatible con la normativa mencionada. Así, se construye un Sistema de Gestión de Calidad en el seno de las organizaciones, homologable por una instancia independiente.



4 Implementación




Es importante hacer referencia a una actividad inicial de gran importancia que se debe implementar para asegurar el éxito del Programa:

Sensibilizar a las autoridades y personal del organismo con la finalidad de favorecer su decisión, asegurar su compromiso y facilitar la comprensión de los componentes que es necesario tener en cuenta para el diseño y ejecución del Programa.

Por tratarse de un Programa sustentado en una concepción de la Administración más participativa, transparente y receptiva, su éxito requiere una significativa modificación conceptual y cultural que debe ser necesariamente comprendida y compartida por todos los integrantes de los organismos que se incorporan al mismo.





El Programa, se inicia con el desarrollo de una serie de reuniones o talleres. Los mismos están destinados a sensibilizar y capacitar a un grupo de facilitadores (representantes de diversas áreas de la organización), sobre la importancia que tiene su ejecución para mejorar la interacción del organismo con los ciudadanos.

Luego comienza la ejecución de un conjunto de actividades organizadas en tres etapas:

Etapa I: Establecimiento de los compromisos

- ◆ Diagnóstico de la situación del organismo con relación al desarrollo de los tres primeros componentes que conforman el programa. (Estándares de Calidad, Sistemas de Información/ Comunicación y modalidades de participación).
- ◆ Definición de los estándares de calidad de los servicios y compromisos que el organismo ya esta en condiciones de establecer y las mejoras a realizar en el período anual para los tres primeros componentes del programa.

PRODUCTO:
Carta Compromiso con el Ciudadano


- ◆ Presentación
- ◆ Misión y objetivos de la organización.
- ◆ Descripción de los servicios.
- ◆ Destinatarios de los servicios.
- ◆ Derechos y Obligaciones de los ciudadanos.
- ◆ Normas que regulan los servicios.
- ◆ Canales de comunicación del organismo (pág. web, 0-800, etc.) con la información que brinda y canales para obtener información de la ciudadanía.
- ◆ Estándares de calidad y formas de medición.
- ◆ Modalidades de participación ciudadana.
- ◆ Sistema de quejas y mecanismos de compensación.
- ◆ Compromisos de mejora para el período anual.

Etapa II: Medir para mejorar

- ◆ Definir y elaborar el sistema de monitoreo y evaluación del cumplimiento de los estándares y compromisos de mejora fijados.
- ◆ Monitorear periódicamente los estándares y compromisos, las actividades de mejora, el cronograma de trabajo y el cumplimiento de los objetivos de acuerdo a lo planificado para el período anual.

PRODUCTO:
Verificación de resultados y solución de los problemas detectados.





Etapa III: Evaluar para decidir

- ◆ Evaluar el nivel de cumplimiento final de los estándares fijados y los compromisos asumidos para el período anual y la satisfacción de los ciudadanos con los resultados obtenidos.
- ◆ Evaluar la relevancia y calidad del sistema de retroalimentación y su utilización para la toma de decisiones.
- ◆ Determinación de los aspectos que deben ser mejorados y fijación de nuevos objetivos.

PRODUCTOS:

1. Informe Anual de Avance de los organismos

- Análisis de los resultados obtenidos de los estándares y compromisos asumidos.
- Justificación de desvíos e incumplimientos.
- Modalidades de comunicación y participación implementados y resultados.
- Alternativas para superar dificultades.
- Proyección de objetivos, estándares y compromisos.

2. Evaluación y Calificación de la Jefatura de Gabinete de Ministros

5 Principales aportes



- ◆ Constituye un elemento dinamizador de capacidades institucionales.
- ◆ Contribuye a un conocimiento más amplio y una mayor precisión en la definición de la misión, los objetivos institucionales, los servicios producidos y sus destinatarios.
- ◆ Favorece la instalación de una cultura que enfatiza la gestión por resultados e incorpora la perspectiva de los destinatarios de los servicios.
- ◆ Permite pensar integralmente a las organizaciones públicas, evitando las fragmentaciones internas.
- ◆ Incorpora el lenguaje de la calidad en las organizaciones públicas, favorece la cultura de la medición y detecta y promueve el uso de “mejores prácticas”.



- ◆ Jerarquiza las áreas de atención al público, como punto de contacto entre el ciudadano y la administración.
- ◆ Favorece la transparencia y la rendición de cuentas de manera integral.
- ◆ Auspicia la participación ciudadana en el desarrollo de las políticas públicas (particularmente en el momento de su implementación) y el desarrollo de una administración Pública más democrática.
- ◆ Permite detectar problemas de gestión y favorece la implementación de mejoras internas.

6 Publicaciones



Programa Carta Compromiso con el Ciudadano Guía para su Implementación, Editorial Eudeba, Buenos Aires, 2000, 200 páginas.

Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos en la Administración Pública, Editorial INAP, Buenos Aires, 2000, 188 páginas.

Aportes para una gestión por resultados: Estándares e indicadores de servicios, Editorial INAP, Buenos Aires, 2002, 180 páginas.

Participación Ciudadana en la Administración Pública, Editorial INAP, Buenos Aires, 2002, 217 páginas.

Mejores Prácticas 2002, Editorial INAP, Buenos Aires, 2003, 250 páginas.

Mejores Prácticas 2003, Editorial INAP, Buenos Aires, 2004, 220 páginas.

Comunicación con el Ciudadano, Subsecretaría de la Gestión Pública, Buenos Aires, 2004, 150 páginas.

Programa Carta Compromiso con el Ciudadano: Una Mirada desde los Organismos, Subsecretaría de la Gestión Pública, Buenos Aires, 2005, 168 páginas.

Programa Carta Compromiso con el Ciudadano: Marco Conceptual, Subsecretaría de la Gestión Pública, Buenos Aires, 2006, 48 páginas.





Programa
**Carta Compromiso
con el Ciudadano**

Av. Roque Sáenz Peña 511, 7° piso
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
tel: (011) 4345-4843

e-mail: compromiso@sgp.gov.ar

<http://cartacompromiso.sgp.gov.ar/CartaCom/index.htm>

Proyecto de

**Modernización
del Estado**



BIRF 4423-AR