



Secretaría para la
Modernización del Estado
Gobierno de la Provincia
de Buenos Aires

CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Autoridades



Ing. Felipe Solá

Gobernador de la provincia de Buenos Aires

Dr. Hugo Franco

Secretario para la Modernización del Estado



INDICE

CAPITULO I	Carta Compromiso con el Ciudadano de la Provincia de Buenos Aires	
	1. Introducción	1
	2. Objetivos	3
CAPITULO II	Guía de Implementación	
	1. Ejecución del Programa	6
	1.1. Establecimiento de los Estándares de Calidad de los Servicios	7
	1.2. Elaboración de la Carta Compromiso con el Ciudadano	18
	1.3. El Sistema de Quejas	21
	1.4. Participación de los ciudadanos y método de consulta	24
	1.5. Monitoreo y Evaluación	27
CAPITULO III	Anexo I : Normativa	
	Decreto 047/03	36
	Anexo II : Sitios relacionados con programas de Carta Compromiso	40

CAPITULO I

Carta Compromiso con el Ciudadano de la Provincia de Buenos Aires

1- INTRODUCCIÓN

El proceso de modernización del Estado Provincial plantea la necesidad de hacer a la administración de los organismos públicos más eficaz y transparente, con recursos humanos capacitados, una asignación y control del uso de los recursos más eficiente y una mayor responsabilidad de parte de los funcionarios y agentes. El objetivo central de este proceso no es otro que el de lograr que la administración pública de la Provincia responda efectivamente a las necesidades de los ciudadanos, prestando servicios de calidad.

El Programa / Proyecto Carta Compromiso con el Ciudadano pretende mejorar la relación entre los organismos que conforman la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires y los ciudadanos, especialmente, a través de los servicios que aquellos prestan. En este sentido, el propósito es fortalecer la confianza de los ciudadanos en los servicios públicos, mejorar su relación y percepción con respecto a los funcionarios y agentes públicos y establecer un mayor nivel de compromiso por parte de los ciudadanos con sus obligaciones impositivas y responsabilidad social.

La Carta Compromiso con el Ciudadano consiste en la elaboración de un documento a través del cual se instrumentan compromisos de servicio por parte de los organismos públicos que prestan servicios a la ciudadanía, en donde se transparentan las condiciones y modalidades operativas de las prestaciones, así como también los derechos y obligaciones de los ciudadanos en lo referente a estos servicios.

Se trata, entonces, de desarrollar una nueva visión de la administración pública que implique un cambio significativo en el funcionamiento de los organismos y una transformación sustantiva en la calidad de los intercambios entre los ciudadanos y la administración. En función de lo señalado, y con la finalidad de explicitar el marco en el que se definen los objetivos y actividades del **Programa Carta Compromiso con el Ciudadano**, se desarrollan a continuación los elementos conceptuales, componentes y principales procesos para su implementación¹. Al final, se incluyen a modo de anexo dos modelos de **Carta Compromiso** implementados con éxito.

El punto de partida para la implementación del Programa consiste en la decisión por parte de las organizaciones de comenzar a concebir y desarrollar los servicios públicos asumiendo la perspectiva de quienes los utilizan. Para ello es necesario potenciar el derecho de los ciudadanos a ser escuchados, informados, respetados y a recibir una respuesta o solución cuando las cosas no salen bien. De esta forma, y para evitar que la **Carta** quede en una declaración formal de intenciones, sin efectos operativos, su desarrollo debe incorporar tanto el reconocimiento explícito de los derechos de los ciudadanos

¹ Existe una vasta experiencia y antecedentes acerca de la implementación de la herramienta *Carta Compromiso con el Ciudadano*, tanto en el exterior como en nuestro país. En la Argentina, el principal antecedente es la implementación del Programa en la Administración Nacional (Decreto 229/2000) a cargo de la Subsecretaría de la Gestión Pública, dependiente de la Jefatura de Gabinete de Ministros.



como el compromiso claro de las organizaciones para prestar sus servicios con determinados niveles de calidad. La forma de evitar la vaguedad de los compromisos es, precisamente, hacer públicos los estándares de calidad que la organización se compromete a ofrecer en cada uno de los servicios que presta. En este sentido, la **Carta** representa un verdadero “contrato administración / ciudadano” que obliga a la organización y genera credibilidad en los ciudadanos.

Otro elemento fundamental del **Programa** es la incorporación de instrumentos a través de los cuales se regule la gestión de las sugerencias y las quejas de los ciudadanos sobre el funcionamiento y comportamiento de la administración cuando aquellos se consideran afectados por el mal desempeño de un organismo. En este sentido, para que los compromisos del organismo explicitados en la **Carta** vinculen realmente la prestación de los servicios con la calidad esperada por los ciudadanos, deben reconocerse los derechos de los ciudadanos a través de la existencia de un mecanismo claro de apelación y reparación que los ampare cuando el organismo no alcanza los estándares de calidad anunciados.

2- OBJETIVOS

En el marco de lo mencionado hasta aquí, el Programa **Carta Compromiso** tiene los siguientes objetivos:

- Lograr una mayor receptividad de los organismos públicos a las demandas de los ciudadanos y una mayor sensibilidad en la atención, orientando la gestión hacia el cumplimiento de resultados.
- Fortalecer la capacidad de los ciudadanos para ejercer su derecho a recibir servicios de calidad, acordes con sus necesidades y expectativas.
- Sistematizar el uso de indicadores de calidad de los servicios y de satisfacción de los ciudadanos.
- Promover la incorporación de innovaciones y mejoras en los organismos públicos.

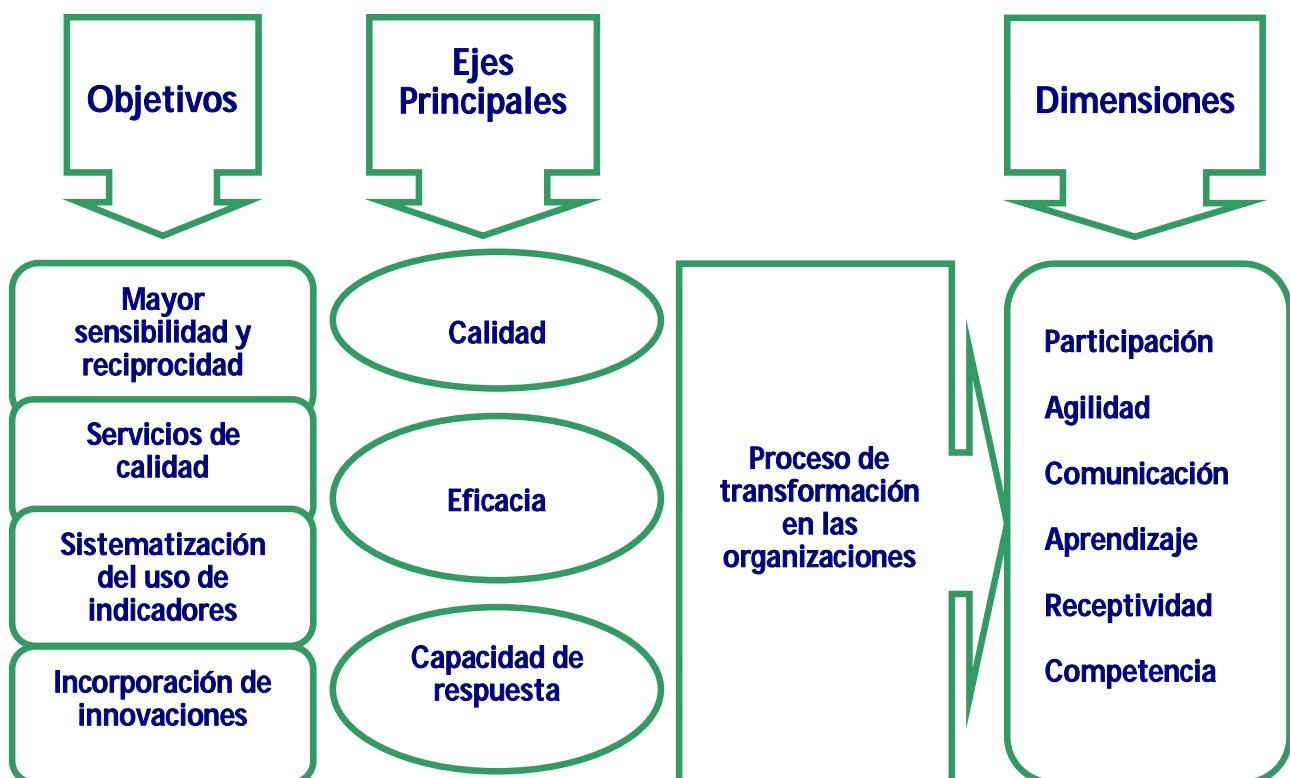
El cumplimiento de estos objetivos se sustenta en tres ejes principales:

- **Calidad:** definida por las necesidades o expectativas de los ciudadanos.
- **Eficacia:** medida a partir del cumplimiento de los objetivos y metas del organismo y de la satisfacción de los ciudadanos.
- **Capacidad de respuesta:** flexibilidad y adaptación de los organismos prestadores de los servicios a las necesidades y demandas cambiantes de la sociedad.

A su vez, es importante señalar que el cumplimiento de los objetivos del Programa basados en los ejes señalados, implica un proceso de transformación sustantivo en las organizaciones enfocado en las siguientes dimensiones:

- **Aprendizaje:** mediante la generación del ambiente propicio para un cambio cultural hacia adentro de los organismos públicos y entre éstos y la comunidad.
- **Receptividad:** valorando la percepción de los ciudadanos en la definición de los estándares de calidad y la posterior evaluación de su cumplimiento
- **Competencia:** mejorando la competitividad e induciendo a compartir experiencias entre distintos organismos de la Administración Pública Provincial.
- **Comunicación:** transparentando ante la ciudadanía las posibilidades reales de prestación de los servicios y de la utilización de los recursos.
- **Participación:** a través de la generación de nuevas formas de participación ciudadana con un claro impacto político- institucional.
- **Agilidad:** descentralizando la solución de conflictos en la prestación de servicios públicos.

Programa Carta Compromiso con el Ciudadano





CAPITULO II

Guía de Implementación

1. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

De acuerdo con lo señalado, la implementación de la **Carta Compromiso con el Ciudadano** incluye como puntos centrales para el cumplimiento de sus objetivos:

- La explicitación de los derechos y obligaciones de los ciudadanos en relación a los servicios que presta el organismo.
- El establecimiento de estándares de calidad de los servicios.
- La explicitación del compromiso de cumplimiento de esos estándares de calidad.
- La implementación de un sistema de sugerencias, quejas y reclamos y los mecanismos de reparación y apelación.
- El establecimiento de formas de consulta y otras modalidades de participación de los ciudadanos.
- La medición y difusión de los resultados del desempeño del organismo.

No obstante, es fundamental realizar una actividad inicial para asegurar el éxito del **Programa**. En la medida en que resulta esencial el compromiso y la participación activa de las autoridades y del personal para lograr una adecuada implementación del **Programa**, es conveniente desarrollar una serie de reuniones o talleres destinados a sensibilizarlos sobre su importancia para la mejora en la interacción con los ciudadanos e incrementar la calidad de los servicios que presta el organismo. Asimismo, es importante transferirles información sobre los principales contenidos y actividades que implica la puesta en marcha del **Programa**, las modificaciones que produce en el funcionamiento de la organización, los resultados y beneficios esperados, el impacto que genera en los ciudadanos y los canales y modalidades de comunicación que se pondrán en práctica, entre otros.

Una vez realizada esta actividad de difusión, información y sensibilización y adoptada la decisión y el compromiso de elaborar la **Carta Compromiso**, comienza la ejecución de las actividades que, básicamente, consisten en:

- Establecer los Estándares de Calidad de los Servicios prestados.
- Elaborar y difundir la Carta Compromiso.
- Diseñar un sistema de quejas y mecanismos de reparación y apelación.
- Promover formas de participación ciudadana y métodos de consulta.
- Monitorear y evaluar las actividades y resultados del programa.

1.1. Establecimiento de los estándares de calidad de los servicios

El punto de partida para la planificación de las actividades de cualquier organismo público deberá ser la identificación de los servicios y bienes que genera, así como la determinación de los atributos de calidad que deben tener esos bienes y servicios para diseñarlos y producirlos de forma tal de responder a las expectativas de los ciudadanos.

La primera tarea consiste, entonces, en identificar los servicios que se deben prestar y determinar correctamente qué se propone lograr la organización en relación a los factores de calidad que deben cumplir esos servicios. El paso siguiente consiste priorizar los factores de calidad en su diseño y formalizarlos como metas o estándares, haciéndolos conocer a los ciudadanos. En función de lo anterior, es necesario definir claramente desde un principio, los atributos de calidad de los distintos servicios, los indicadores a través de los cuales medir su cumplimiento y los estándares como metas de desempeño a alcanzar por la organización para esos servicios.

Atributos de calidad: son aquellos aspectos o características distintivos de un servicio que los ciudadanos identifican como necesarios para satisfacer sus necesidades.

Indicadores de calidad: son los instrumentos para medir (cualitativa o cuantitativamente) los atributos de calidad. El resultado de la medición es un valor que representa el nivel de desempeño efectivamente logrado por la organización que, al compararlo con metas establecidas o estándares establecidos, permite determinar el cumplimiento de los mismos.

Estándares de calidad: son los valores a alcanzar que se consideran significativos para un atributo de calidad.

1.1.1. Atributos de Calidad de un servicio

La calidad de un servicio depende de la ponderación que hacen los ciudadanos sobre sus distintos atributos al momento de la prestación. Desde la percepción de los ciudadanos, la calidad en la prestación de un servicio es definida principalmente por dos factores:

Por sus expectativas (lo que necesitan y esperan): es aquello que busca el ciudadano / usuario y cree que el servicio le proporcionará. Por su experiencia: el ciudadano también evalúa la calidad a partir de la manera en que ha sido prestado el servicio. Se trata de la experiencia generada en el momento de la recepción del servicio.

Entonces, si una organización quiere prestar servicios de calidad debe conocer, en primer lugar, cuáles son las expectativas de los ciudadanos y después diseñar correctamente la prestación del servicio para que este sea prestado de acuerdo a lo esperado.

A partir de estudios realizados¹, se han identificado una serie de atributos de calidad, valorados como imprescindibles por los ciudadanos al momento de la prestación de un servicio, que se resumen en los siguientes:



Igualdad y equidad
Honradez y transparencia
Confiabilidad
Competencia
Capacidad de respuesta
Accesibilidad
Cortesía
Comunicación
Credibilidad
Seguridad
Comprensión del ciudadano
Aspecto físico adecuado

A modo de ejemplo, los atributos de calidad establecidos en la **Carta Compromiso con el Ciudadano** por el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) se definen en los siguientes términos:

CAPACIDAD DE RESPUESTA: haciendo esfuerzos para que los empleados y la organización realicen sus funciones puntualmente y con rapidez, sin retrasos y en los plazos que se comprometan en esta Carta

ACCESIBILIDAD: realizando acciones tendientes a lograr un contacto más ágil del usuario de todo el país con los servicios que prestamos. Esta facilidad debe expresarse en aspectos:

Físicos: lugares donde se puede acceder (localidades del interior); señalización en los distintos sectores.

Económicos: valor de los aranceles que deben pagarse.

Horarios de atención: amplios y acordes a las necesidades de los usuarios.

Formas de contacto: posibilidad de acceder por vía telefónica, Internet, etc.

Servicios amigables con el usuario: tiempos de demora en atender, sencillez en los trámites, computadoras que funcionen, desburocratización.

EMPATÍA Y CORTESÍA: brindando una atención al usuario con consideración, respeto y amabilidad.

COMUNICACIÓN: manteniendo a nuestros clientes informados, utilizando un lenguaje claro y sencillo.

COMPETENCIA: con empleados que cuenten con la capacitación y las habilidades necesarias para desarrollar las tareas en su puesto de trabajo.

CREDIBILIDAD: demostrando veracidad y honestidad en el servicio que se provee, lo que se expresa con actitudes transparentes, objetivas y que preserven la confidencialidad de la información suministrada.

CONFIABILIDAD: ejecutando los servicios sin errores, con empleados responsables y confiables, que brinden una atención de calidad.

COMPRENSIÓN DEL CIUDADANO: escuchando las necesidades de nuestros usuarios.

IGUALDAD Y EQUIDAD: para todos los ciudadanos en el acceso y en la prestación de los servicios.

ASPECTO FÍSICO ADECUADO: mejorando las condiciones edilicias de las instalaciones físicas, de los equipos y materiales de comunicación

²La enumeración de estos atributos corresponde a Lopez Camps, Jordi. Albert Gadea. *Servir al ciudadano. Gestión 2000. Madrid, 1995.*

La importancia relativa de cada uno de los atributos, la definición precisa de su significado y sus respectivos instrumentos de medición (indicadores) deberán ser definidos para cada servicio en particular. En cada caso, será diferente lo que se entiende por accesibilidad o capacidad de respuesta para el servicio prestado por un hospital o la realización de un trámite en la Dirección Provincial de Rentas, así como también será diferente el significado de confiabilidad para un servicio prestado por el Consejo Provincial del Menor y la Familia. De la misma forma, es necesario identificar para cada servicio cuál es el conjunto de atributos que los ciudadanos consideran más relevantes para su satisfacción.

A continuación, se detallan los indicadores que permitirán medir estos atributos.

1.1.2. Indicadores de calidad

Como se mencionó anteriormente, los indicadores de calidad son instrumentos para medir (cualitativa y / o cuantitativamente) los atributos de calidad de los servicios que presta una organización pública. A modo de ejemplo, algunos de los indicadores para medir distintos atributos se presentan en el siguiente cuadro:

Servicio	Atributo	Indicador
Información sobre los requisitos para el otorgamiento de la licencia para la apertura de un establecimiento.	Comunicación: facilidad de comprensión de la información brindada sobre los requisitos para su otorgamiento	Cantidad de ciudadanos que obtienen la información necesaria en un solo contacto, sobre el total de ciudadanos que solicitan información.
Otorgamiento de la jubilación.	Capacidad de respuesta: tiempo de duración del trámite de la jubilación.	Días transcurridos entre el ingreso de la solicitud y la notificación del otorgamiento de la jubilación.
Servicio de información de Aeropuerto.	Rapidez en la obtención de atención vía telefónica.	Tiempo transcurrido entre el ingreso de la llamada y la atención de la operadora.

Asimismo, el resultado de la medición es un valor que representa el nivel de desempeño del servicio efectivamente logrado por la organización, que al compararlo con metas o estándares establecidos, permite determinar el nivel y grado de cumplimiento de los mismos. En el siguiente cuadro se ejemplifica, para los indicadores señalados anteriormente, el análisis de los resultados de la medición y su comparación con estándares fijados por la organización.

Indicador	Resultado de la medición	Estándar fijado por la Organización	Nivel de cumplimiento
Tiempo transcurrido entre el ingreso de la llamada y la atención de la operadora .	15 segundos	Máximo de 20 segundos	100%
Cantidad de ciudadanos que obtienen la información necesaria en un solo contacto, sobre el total de ciudadanos que solicitan información.	1 de cada 3	70% de los ciudadanos	33% de los casos (existe un alto nivel de incumplimiento, se recomienda la revisión de los procesos comprendidos en el suministro de información).
Días transcurridos entre el ingreso de la solicitud y la notificación del otorgamiento de la jubilación	57 días promedio	20 días	El plazo excede en más del 100% el estándar establecido por el organismo. Se recomienda revisar la calidad del estándar (carece de realismo).

No obstante el atributo de calidad al que se refiera, los indicadores deberían respetar una serie de criterios de forma tal que resulten ser instrumentos útiles como referentes empíricos, cuantitativos o cualitativos.

Existen una serie de criterios que es importante tener en cuenta para la elaboración de los indicadores que se propongan para el organismo. A modo de ejemplo, se presentan algunos criterios cuya utilización puede permitir la obtención de resultados más precisos para el monitoreo y la evaluación de los servicios.

- **Pertinencia:** los indicadores deben ser un instrumento de medición adecuado y preciso en relación al atributo del servicio para el que fueron diseñados.
- **Simplicidad:** los indicadores deberían describir los atributos a medir sin consumir demasiados recursos y con la máxima comprensión para quien reciba la información.

- **Universalidad:** el valor proporcionado por el indicador debe ser replicable y, si las condiciones se mantienen constantes, obtener los mismos resultados.
- **Confiabilidad:** los resultados obtenidos a través de los indicadores deben ser independientes de quien efectúa la medición.
Imputabilidad: los indicadores deben ser adecuados para identificar las causas que provocan la variación de los valores obtenidos. Es decir, que las variaciones registradas sean atribuibles al fenómeno en observación y no se deban a factores externos.
- **Razonabilidad de costos:** los indicadores deben garantizar que las ventajas derivadas de la información obtenida no superen los costos producto de su cuantificación. El desarrollo de instrumentos sofisticados de medición puede ser un ejercicio interesante, pero de baja utilidad en términos de los beneficios reales que brinda respecto de uno con menor precisión pero a un costo más bajo.

Si bien el diseño y la medición son tareas que deben ser realizadas por un técnico o profesional para un adecuado aprovechamiento como herramienta de monitoreo y evaluación del desempeño del organismo, los indicadores deben ser conocidos y accesibles para su interpretación en todos los niveles de la organización y también, en el caso de la **Carta Compromiso con el Ciudadano**, por la mayor cantidad posible de ciudadanos.

La implementación de un sistema de indicadores para medir la calidad de un servicio se verá facilitada en la medida en que los mismos estén institucionalizados (que tengan un alto grado de aceptación y arraigo) y sistematizados (que tengan permanencia en el tiempo y su empleo esté generalizado). Asimismo, debe ser el resultado de un proceso de desarrollo organizacional que requiere algunos pasos previos:

1. La elaboración y clasificación de indicadores por tipo.
2. La definición de una estructura, forma y periodicidad de cálculo.
3. El testeo con los miembros de la organización del grado de aceptación de los indicadores preliminares.
4. La prueba experimental de los indicadores en alguno de los servicios de la organización.

1.1.3. Estándares de calidad del servicio

Los estándares tienen como objetivo definir claramente el servicio que los ciudadanos pueden esperar de las organizaciones públicas. Como se mencionó anteriormente, un estándar es un valor determinado que se toma considerado significativo para los distintos atributos de calidad de un bien o servicio.

Por ejemplo, los estándares de calidad establecidos por el *Ente Nacional Regulador del Gas* en nuestro país para dar respuesta a los reclamos de los ciudadanos son:



Reclamo del Usuario	Plazo	
Errores de facturación	15 días hábiles	Ante el reclamo no se exigirá el pago de la factura
Escapes	Inmediato	No se puede exceder las 24 horas desde la solicitud. Instrumentación inmediata de la solución
Rehabilitación del servicio -Por falta de pago -Otras causas	48 hs. hábiles de abonada la factura. 72 días hábiles de recibida la solución	
Nuevas instalaciones	15 días hábiles	Solicitud del servicio a contrato de servicio. Colocación de medidor y habilitación del servicio por la empresa o personal matriculado.
Fallas en medidores	48 hs. hábiles posteriores al reclamo	

Otros ejemplos de estándares, en este caso tomados de la **Carta** de Servicios de la Dirección General de Catastro de la Secretaría de Hacienda del Gobierno Español, son los siguientes:

Tramitación de certificados

- Entregar certificados literales (que contienen sólo información literal sobre superficie, linderos, antigüedad, localización, titular, uso, referencia catastral, etc.), en el 90 % de los casos, en el mismo momento en que se solicita por el ciudadano, una vez pagada la tasa correspondiente que podrá realizarse en la misma actuación.
- Entregar los certificados descriptivos y gráficos en el 90 % de los casos, en el plazo de quince días.
- Entregar, sin coste alguno para el ciudadano, un nuevo certificado cuando el emitido sea incorrecto por errores imputables al Catastro.
- Tramitar los certificados por correo cuando así sea solicitado por el interesado. En el 90 % de los casos se realizará con carácter inmediato, si se trata de certificados literales, o en quince días si son descriptivos y gráficos.

Atención al ciudadano

- Asesorar y orientar al ciudadano, a través de la Línea Directa, en la cumplimentación de las declaraciones catastrales, prestándole la ayuda para ello a través de un servicio de atención personal.
- Concertar cita previa, para ser atendido en materias que requieran la intervención de personal especializado, en un plazo que no excederá de siete días hábiles desde su solicitud, salvo petición de fecha posterior por el ciudadano.
- Adecuar el horario de atención al público a las necesidades de los ciudadanos en las oficinas que soporten una mayor demanda de información.
- Reducir el tiempo de espera para la atención personal en las oficinas de información, mediante la instalación progresiva de dispensadores de números para ser atendido e información sobre el tiempo de espera previsible.

A la hora de definir los estándares de calidad de un servicio en cada organización, es importante tener en cuenta una serie de elementos, como por ejemplo: que deben ser relevantes para los ciudadanos, deben ser medibles, claros y simples.

Otro ejemplo de la definición de estándares de calidad de servicios son los establecidos en la Carta Compromiso con el Ciudadano del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. Estos se hallan sujetos a un seguimiento permanente a través de los indicadores que se explicitan para cada estándar comprometido. Los resultados de estas mediciones se publican periódicamente, y están a disposición del público para que éste pueda conocer las eventuales desviaciones que se produzcan.



CALIDAD DE LOS SERVICIOS

Servicios	Estándares	Indicadores
<p>Otorgar títulos de propiedad sobre Patentes de Invención y Modelos de Utilidad.</p>	<p>Capacidad de Respuesta (rapidez, tiempos):</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Para las solicitudes de Patentes o Modelos de Utilidad, en el caso de que la misma no reciba observaciones de terceros ni del Instituto, y cumpla con todos los requisitos exigidos en la normativa vigente, el plazo entre la presentación de la solicitud y la Resolución no es mayor de cinco (5) años. ■ El INPI publica las solicitudes de Patentes, en el Boletín Oficial de Patentes, en un plazo no mayor a seis meses contados a partir de la fecha de notificación de la aprobación del "Examen Preliminar". ■ El 100% de los usuarios notificados de la concesión de una Patente, mediante resolución firme de la Administración Nacional de Patentes, tienen acceso al Título impreso en el mismo momento de la notificación. <p>Comunicación (lenguaje accesible, información) y credibilidad (confianza, seguridad):</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ El 100% de los usuarios reciben por escrito las razones fundadas en caso de Denegación de las solicitudes. ■ Competencia (capacidad técnica): En este Organismo, las resoluciones son producto de un análisis exhaustivo, que genera una sólida fundamentación. Debido a esto, en promedio, 5 de cada 100 Resoluciones son objeto de Recursos. <p>Credibilidad(confianza, seguridad):</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Para el análisis de las solicitudes de Patentes de Invención y Modelos de Utilidad el Organismo respeta el orden de prelación de la fecha y hora de presentación dentro de su clase. El orden de prelación significa la presentación de fecha más antigua. ■ Garantizamos en el 100% de nuestras actividades de análisis y evaluación de los trámites de Patentes que actuamos con absoluta objetividad e independencia de intereses. ■ Garantizamos en un 100% la reserva de la información contenida en las presentaciones y por el tiempo que cada una de las normas lo imponga. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Porcentaje de solicitudes de Patentes resueltas dentro de los cinco años posteriores a la fecha de solicitud. ■ Porcentaje de solicitudes de Patentes que se publican durante los 6 meses posteriores a la aprobación del examen preliminar en una fecha determinada. ■ Porcentaje de usuarios notificados mediante resolución firme de la concesión de una Patente que simultáneamente disponen del título impreso. ■ Porcentaje de usuarios a quienes se les notifica por escrito las razones fundadas en caso de denegación. ■ Porcentaje de resoluciones dictaminadas que son objeto de recurso. ■ Cantidad de denuncias y quejas presentadas y sustentadas, por incumplimiento del orden de prelación. ■ Cantidad de denuncias y quejas presentadas y sustentadas, por falta de objetividad o independencia en nuestras tareas de análisis y evaluación. ■ Cantidad de denuncias y quejas presentadas y sustentadas, por violación a la reserva de información que la normativa vigente prevé.

ATENCIÓN AL PÚBLICO

Servicio	Estándar	Indicador
Atención telefónica	<p><i>Accesibilidad (facilidad para contactar):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Se garantiza la atención de lunes a viernes de 09:15 a 15:15 hs. en la línea gratuita 0800 222 INPI (4674). ■ Se garantiza la atención de lunes a viernes de 09:15 a 15:15 horas, en las líneas de Mesa de Informes del INPI, Nros. 011 – 4344-4967 / 68 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nivel de cumplimiento del horario de atención y disponibilidad de la línea verificado a través de auditorías periódicas. ■ Nivel de cumplimiento del horario de atención y disponibilidad de la línea verificado a través de auditorías periódicas.
Registrar las transferencias o cesiones sobre los derechos registrados de Marcas	<p><i>Capacidad de Respuesta (rapidez, tiempos):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La resolución de las solicitudes de transferencia de Marcas concedidas se realiza en un plazo no mayor a 9 meses, contados desde la fecha de presentación de la solicitud. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Porcentaje de solicitudes de transferencias de Marcas resueltas dentro de los 9 meses posteriores a la fecha de presentación.
Registrar las transferencias o cesiones sobre los derechos registrados de Modelos y/o Diseños Industriales.	<p><i>Capacidad de Respuesta (rapidez, tiempos):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La resolución de las solicitudes de transferencia de Modelos y/o Diseños Industriales se realiza en un plazo no mayor a un (1) mes, contado desde la fecha de presentación de la solicitud. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Porcentaje de solicitudes de transferencias de Modelos y/o Diseños Industriales resueltas en los 30 días posteriores a la fecha de presentación.
Otorgar la renovación de los derechos de propiedad sobre Marcas.	<p><i>Capacidad de Respuesta (rapidez, tiempos):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Las renovaciones de Marcas otorgadas se realizan en un plazo no mayor a siete (7) meses, contados a partir de la presentación de la solicitud con todos los requisitos exigidos en la normativa vigente. Al término de dicho plazo el usuario obtiene el certificado correspondiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Porcentaje de solicitudes de renovación resueltas en los 7 meses posteriores a la fecha de su presentación. ■ Porcentaje de usuarios que disponen del Certificado correspondiente en el mismo momento en el que se resuelve la renovación.
Otorgar la renovación de los derechos de propiedad sobre Modelos y/o Diseños Industriales.	<p><i>Capacidad de Respuesta (rapidez, tiempos):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Las renovaciones de Modelos y/o Diseños Industriales se realizan en un plazo no mayor a un (1) mes, contado desde la formalización de la solicitud en el INPI. Al término de dicho plazo el usuario obtiene el certificado correspondiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Porcentaje de solicitudes de renovación resueltas en los 30 días posteriores a la fecha de su presentación. ■ Porcentaje de usuarios que disponen del Certificado correspondiente en el mismo momento en el que se resuelve la renovación.

SISTEMA DE RECLAMOS Y SUGERENCIAS

El desarrollo del programa **Carta Compromiso con el Ciudadano** supone también el desarrollo de mecanismos de monitoreo del desempeño de la organización. Este monitoreo se realiza a través de procedimientos operativos normales al interior de la organización o a través de sondeos o encuestas de opinión de satisfacción de los ciudadanos. En cualquier caso, es fundamental la difusión de los resultados del monitoreo de forma tal que lleguen al mayor número de ciudadanos. Para ello, se deberá definir a través de qué medios se realizará la difusión (carteleras, documentación periódica, avisos de prensa) teniendo en cuenta la naturaleza del organismo y de los beneficiarios del servicio.

Es importante señalar que los resultados del monitoreo deben ser regularmente revisados por el nivel directivo / gerencial y debe actuarse rápidamente sobre los estándares que no se cumplen.

1.2. Elaboración de la Carta Compromiso con el Ciudadano

A continuación, se establecen una serie de lineamientos generales para facilitar la elaboración de la **Carta Compromiso**. Se trata de una guía destinada a contribuir al establecimiento de criterios uniformes que reflejen los principios que orientan la prestación de los servicios públicos.

Los contenidos básicos que debe incorporar una Carta Compromiso se resumen en:

1. Información sintética sobre los servicios que presta el organismo y la forma de acceder a los mismos.
2. Derechos y obligaciones de los ciudadanos en relación a los servicios que presta el organismo.
3. Explicitación del compromiso de calidad del servicio del organismo o repartición.
4. Descripción de las modalidades de participación a disposición de los ciudadanos.
5. Procedimientos para presentar reclamos y quejas, y posibles alternativas de solución en el caso que las cosas no salgan de la forma esperada.

1.2.1. ¿Qué organismos deben contar con una Carta Compromiso?

Por la naturaleza de estos documentos, deberían ser todos aquellos que prestan servicios directos a los ciudadanos. Esto es así en la medida en que las Cartas son un mecanismo útil para responder a las consultas más frecuentes que reciben estos organismos y constituyen un instrumento propicio para la participación de los ciudadanos en la definición de los servicios de los que son beneficiarios y de las metas a lograr por el organismo.

1.2.2. Aspectos a tener en cuenta para la elaboración de la Carta Compromiso

En la elaboración de la **Carta** debe utilizarse un **lenguaje simple y comprensible**. Los ciudadanos deben estar en condiciones de conocer en forma rápida, ágil y precisa cuáles son sus derechos en tanto beneficiario de determinados servicios, cuáles son las modalidades y condiciones de la prestación y qué alternativas tienen cuando los servicios no satisfacen sus necesidades o expectativas.

Los principales contenidos a tener en cuenta en una Carta son aquellos que contienen información relevante sobre el prestador y sobre la calidad. Por la parte del prestador, es importante:

- Describir claramente los servicios ofrecidos por el organismo.
- Identificar al beneficiario.
- Identificar a los responsables del servicio.
- Describir las formas de acceso al servicio.
- Enumerar los derechos y obligaciones de los ciudadanos ante el organismo.

En lo que se refiere a la calidad del servicio, es importante:

- Exponer los estándares de calidad establecidos.
- Exhibir las formas de participación ciudadana.
- Plantear un sistema de quejas y mecanismos de compensación.
- Compromiso del servicios para el próximo período.

1.2.3. Pasos para el desarrollo de una Carta Compromiso

Los pasos a seguir para elaborar la **Carta Compromiso** son, básicamente: la planificación, la creación de un ambiente cooperativo, la consulta y testeo de los ciudadanos y del personal del organismo, la difusión y el monitoreo de la **Carta Compromiso**.

En la etapa de **planificación** resulta fundamental, en primer lugar, lograr el apoyo de la Alta Dirección del organismo, que es el nivel donde deberá decidirse quién es el responsable de producir la **Carta** y los recursos necesarios para el desarrollo de todas las actividades. Una vez obtenido el apoyo, deberán adecuarse las tareas y elaborar el cronograma de trabajo para llevar adelante la labor.

Es conveniente informar tanto a los ciudadanos como al personal del organismo que se tiene el propósito de firmar una **Carta Compromiso** y la intención de implementarla en un ambiente participativo. Con el objetivo de **desarrollar un ambiente cooperativo**, es fundamental informar a todos los involucrados la forma en que pueden participar en la tarea.

Para una adecuada elaboración del documento es necesario **testear y consultar** en forma sistemática **a los destinatarios de los servicios**. Es importante tener en cuenta que las consultas a los ciudadanos deberán realizarse en una primera instancia en el proceso de elaboración de la Carta, de forma tal que puedan incorporar su visión y opiniones sobre los servicios en la fase más temprana.

De la misma forma, es importante **consultar e involucrar a los empleados** que se desempeñan en la organización. Ellos son quienes deben participar en la formulación de los estándares de su **Carta** y, en general, los que están en la mejor posición para hacer sugerencias para su mejora. En este sentido, es conveniente recabar información de las distintas áreas de la organización y no sólo de aquellas con injerencia directa en la elaboración de la Carta.



A su vez, una vez que se cuenta con la Carta Compromiso redactada, es fundamental **comunicar el lanzamiento** al interior de la propia organización para asegurarse de que el personal esté listo para el lanzamiento y difunda su existencia a los ciudadanos. El paso siguiente consiste en el diseño de una estrategia de distribución de la Carta, de forma tal que alcance a la mayor cantidad de ciudadanos y que todos los integrantes del organismo tengan un ejemplar de la misma.

La tarea siguiente consiste en la realización del monitoreo periódico del desempeño de los servicios contrastándolos con los estándares incluidos en la Carta. Además, por tratarse de un documento que contiene información actualizada, deberá establecerse la fecha en que se lanzará la nueva versión de la Carta. Generalmente se considera que un año es el período adecuado de vigencia.

1.3. El sistema de quejas

Resulta fundamental la utilización de un sistema de quejas en las organizaciones públicas, para obtener una perspectiva de los servicios a partir de la visión de los ciudadanos y corregir los errores en la prestación. Una administración de calidad supone un buen manejo de quejas y la correcta utilización de la información que proveen, para detectar las debilidades de la organización y superarlas.

En el marco de la firma de una Carta Compromiso, se plantea como un principio fundamental el reconocimiento del derecho de los ciudadanos a quejarse en caso de insatisfacción por el servicio recibido, así como también a recibir una explicación satisfactoria y una solución a sus reclamos. De esta forma, un sistema orientado hacia los ciudadanos debe reconocer las diferentes modalidades para presentar quejas y reclamos a la organización, a la vez que debe fijar tiempos y formas de resolución para cada una de ellas.

Siguiendo esta línea, los organismos públicos requieren un cambio radical en la actitud hacia las quejas. Deben dejar de verlas como una amenaza o intrusión y pasar a considerarlas como una posibilidad de solución a los inconvenientes que se presentan en la prestación de los servicios. El cambio en la percepción se basa en la consolidación de la idea de que cuando los ciudadanos se quejan, lo que están buscando es mejorar el servicio.

En esta misma dirección, es necesario que la organización incorpore el manejo de las quejas como una parte constitutiva de la prestación del servicio. Es por ello que todos los empleados deben estar capacitados y tener los conocimientos y habilidades necesarias para que puedan convertirse en sujetos capacitados en el manejo de conflictos.

El establecimiento de un sistema de quejas permite:

- Corregir errores, dando una respuesta o brindando una solución satisfactoria al ciudadano.
- Detectar el lugar en donde se produjo el error e identificar áreas conflictivas.
- Obtener un cuadro de situación desde el punto de vista de los ciudadanos y las mejoras que éstos esperan.
- Generar las condiciones para aumentar la capacidad de mejoramiento del servicio a través de la información obtenida por el propio sistema de quejas.

Al mismo tiempo, al sistema de quejas genera mejoras para la organización en términos de ahorro de tiempo y recursos, de progreso en las relaciones entre ciudadanos y agentes públicos y de mejora en la eficiencia, eficacia y calidad de las organizaciones.

Para la conformación del sistema de quejas, deberían tenerse en cuenta una serie de pautas. El sistema debe ser de fácil acceso, de fácil comprensión y utilización, debe ser rápido en el manejo, garantizar el tratamiento y el trato ecuánime de las quejas, respetar la confidencialidad, proveer una respuesta efectiva y suministrar información al nivel directivo del organismo.

1.3.1. Componentes del sistema de quejas

La implementación del sistema requiere el desarrollo y la implementación de una serie de componentes, que pueden sintetizarse en los siguientes:

- Establecimiento de un registro de quejas.
- Establecimiento de la forma de tratamiento de las quejas y posibles soluciones.
- Difusión al público.
- Capacitación del personal.
- Monitoreo y evaluación de quejas.

Registro de quejas: a fin de obtener un cuadro de situación acerca de las características y niveles de insatisfacción de los beneficiarios, es necesario llevar un registro detallado y consistente de la información obtenida en donde se incluya un procedimiento de recopilación de todas las quejas formales y de la mayor cantidad de reclamos informales.

Forma de tratamiento de las quejas y posibles soluciones: el sistema debe establecer en forma simple, clara y precisa el camino a través del cual los ciudadanos pueden presentar sus quejas y obtener respuestas y soluciones adecuadas. Los temas básicos a tener en cuenta para establecer la forma de tratamiento de las quejas son la estructura organizativa en la que se constituye el sistema, los procedimientos a seguir para la presentación de quejas y reclamos –claros, fáciles de poner en práctica, que comprenda todas las etapas de revisión, precisando en qué momento se pasa a la siguiente instancia- y las respuestas o soluciones posibles a las quejas realizadas por los ciudadanos –disculpa, explicación de motivos, compromiso de no volver a repetir el error-.

Difusión al público: los organismos deben adoptar las medidas necesarias para que, tanto los ciudadanos como los agentes públicos, conozcan que existe un sistema de quejas. El organismo debe asegurar que los ciudadanos estén informados, al menos sobre los siguientes aspectos:

- Derechos y responsabilidades en relación a los servicios.
- Estándares de calidad de los servicios fijados por el organismo.
- Cómo y con quién quejarse en caso de insatisfacción.
- Plazos del organismo para dar respuesta a sus quejas y reclamos.
- Posibles respuestas y soluciones que puede esperar de sus quejas y reclamos.
- Instancias de apelación en caso de subsistir la insatisfacción ante la respuesta o solución brindada del organismo.

Además, es conveniente que el organismo desarrolle una estrategia de comunicación que incluya todos los aspectos del procedimiento de quejas que deban estar en conocimiento de los destinatarios de los servicios.

Capacitación del personal: además de contar con el procedimiento correcto, para que el sistema de quejas sea efectivo, es necesario que el personal posea una formación adecuada y adopte una actitud positiva frente al manejo de las quejas. Es por ello que se requiere una actividad continua de capacitación y entrenamiento del personal a cargo de la atención al público. Ciertamente, para garantizar el funcionamiento adecuado del sistema es necesario que las personas encargadas de esas actividades cumplan con requisitos tales como: habilidad para el trato interpersonal, utilización de un lenguaje correcto al dar respuestas, capacidad de conciliación ante situaciones conflictivas y habilidad para escuchar con atención y ser buenos comunicadores, entre otros.

Monitoreo y evaluación de quejas: la organización debe efectuar un monitoreo continuo de las actividades desarrolladas para el registro de las quejas y su tratamiento, con el objetivo de verificar las metas fijadas, controlar el funcionamiento adecuado de todos los componentes que fueron descriptos y detectar las deficiencias en el sistema que deben ser corregidas.

1.4. Participación de los ciudadanos y métodos de consulta

Existen diversas formas en las que los ciudadanos pueden participar en la gestión, control y evaluación de las organizaciones públicas. En lo concerniente a la **Carta Compromiso con el Ciudadano**, resulta fundamental desarrollar los métodos y técnicas de consulta a los ciudadanos que permitirán, por un lado, recabar la información necesaria para que los servicios sean diseñados y prestados tomando en cuenta la visión de los beneficiarios y conocer su nivel de satisfacción y, por el otro, servir como base para la toma de decisiones en el ámbito de las organizaciones públicas.

Por este motivo, es importante que las organizaciones, dentro de sus posibilidades, diseñen estrategias y mecanismos institucionales adecuados para interactuar con los ciudadanos, permitiendo el desarrollo de una cultura organizacional que facilite su actuación y los comprometa y motive para ser protagonistas en las decisiones que afectan la gestión y prestación de los servicios. De esta forma, se incorpora a los ciudadanos activamente al propio proceso de modernización de las organizaciones en la Administración Pública Provincial.

Existen una multiplicidad de tipos y grados en que los ciudadanos pueden participar, desde las formas de participación menos complejas hasta las más complejas. La modalidad de participación establecida para el **Programa Carta Compromiso** radica fundamentalmente en la consulta de los ciudadanos. Esta forma de participación consiste en la consulta del organismo a los ciudadanos a través de diversos métodos y técnicas con el objetivo de obtener información relevante para la toma de decisiones sobre diversos aspectos como por ejem-

plo: las necesidades y expectativas que debe cubrir, los atributos de calidad de un servicio específico, los cambios en la demanda, el nivel de satisfacción, las características de un grupo concreto de población, los requerimientos de los usuarios directos o las prioridades para la implementación de mejoras, entre otros.

La implementación de los métodos y técnicas de consulta requiere como paso previo la correcta identificación de los ciudadanos usuarios de la organización. Sin embargo, esta no debe limitarse a aquellos ciudadanos que efectivamente recurren al mismo, sino que también debe incluir a aquellos que, necesítandolo y estando habilitados para utilizarlo, no lo hacen. Es decir, que debe incluir a los actuales y potenciales ciudadanos usuarios del servicio.

Una vez definido lo anterior se pueden utilizar una gran variedad de métodos y técnicas disponibles para cualquier organización interesada en consultar a los ciudadanos sobre los servicios que presta. Entre los métodos de consulta de mayor utilización se encuentran los sistemas de quejas, las audiencias públicas, los Consejos de Asesores y las encuestas (cualitativas y cuantitativas).

El sistema de quejas ya fue desarrollado anteriormente. Es importante que las organizaciones utilicen esta fuente de información como retroalimentación para la toma de decisiones. Una posibilidad es instituir reglamentaciones para asegurar que las quejas de los ciudadanos sean tenidas en cuenta por los niveles de decisión de la organización. Además, se pueden establecer reglamentaciones que requieran que las organizaciones publiquen las estadísticas sobre las quejas recibidas y su manejo interno.

Los Consejos de Asesores están conformados generalmente por representantes de las asociaciones de los ciudadanos usuarios, a través de los cuales éstos brindan información y emiten su opinión en forma organizada sobre diversos temas que involucran a los ciudadanos y al funcionamiento de la organización.

La forma más efectiva de conocer lo que piensan y sienten los ciudadanos con respecto al servicio que presta la organización es preguntándoselo a ellos mismos. Sin embargo, resulta prácticamente imposible preguntarle a todos los involucrados en el tema sobre el cual se quiere obtener información. Por este motivo, la mayoría de las consultas sobre la realidad percibida por los ciudadanos incluyen metodologías de encuesta, a partir de las cuales se obtienen respuestas que sean representativas de la totalidad de los ciudadanos involucrados en el tema a conocer. Existen un grupo de metodologías de encuesta destinadas a obtener diferentes necesidades de información, sea esta cuantitativa o cualitativa.

En el caso de las consultas para obtener información cuantitativa, se pueden cubrir a través de encuestas domiciliarias, telefónicas o postales, efectuadas antes o después de la prestación del servicio, pueden ser abiertas o cerradas, etc. A su vez, existen técnicas de encuesta más específicas para obtener información cualitativa y conocer el grado de satisfacción, el descontento o los problemas y necesidades entre personas o grupos representativos (grupos focales, grupos nominales). Lo importante en todos los casos es utilizar con rigor la metodología más adecuada para obtener información de calidad.

Las encuestas pueden realizarse con personal del organismo, en el caso de contar con personal capacitado para realizarlas aunque en la etapa de diseño del cuestionario, muestreo y análisis de los datos, las técnicas son de una complejidad que requiere apoyo externo, como la participación de un grupo de encuestadores profesionales.

Con frecuencia, la información cuantitativa requiere ser complementada con otra de tipo cualitativo, que refleje la variabilidad de las percepciones, opiniones y reacciones de los ciudadanos. Las técnicas cualitativas usadas generalmente son las entrevistas en profundidad, a partir de las cuales se pueden abordar problemas complejos, posibilitan la participación de individuos con experiencias diversas, son sencillas de realizar y tienen un bajo costo económico, aunque sus resultados no son generalizables.

1.5. Monitoreo y evaluación del Programa

1.5.1. Monitoreo

La importancia de contar con un sistema de monitoreo y evaluación reside en que éste constituye un instrumento fundamental para controlar y medir el cumplimiento de los objetivos fijados por el Programa. A su vez, actúa como un canal de retroalimentación que sirve mejorar la gestión y el desempeño de los servicios que presta el organismo y genera actitudes más responsables en los procesos de mejora de las organizaciones.

El monitoreo es el proceso mediante el cual se verifica la eficiencia y eficacia de la ejecución del Programa con el objeto de recomendar las medidas correctivas que sean necesarias para optimizar los resultados esperados. De esta forma, es necesario realizar un monitoreo continuo del **Programa** con la finalidad de identificar problemas de desempeño en su ejecución y así poder solucionarlos en forma rápida y satisfactoria. El monitoreo genera una serie de beneficios, como por ejemplo: identificar fallas en el diseño y el plan de ejecución; verificar si el Programa se está realizando de acuerdo al plan de ejecución; determinar la probabilidad de que los servicios se logren en la forma planificada; corroborar si los servicios desarrollados permitirán obtener los objetivos fijados, identificar problemas reiterados que necesitan atención; recomendar cambios en el plan de ejecución del Programa y ayudar a identificar soluciones a los problemas.

En el relevamiento de información resulta fundamental la cuidadosa selección de los indicadores y la adecuada organización del monitoreo. En este sentido, la información relevada debe ser correcta, oportuna, relevante, de bajo costo de obtención y que permita responder a cuestiones estratégicas del **Programa**. Para elaborar un adecuado sistema de información, que sea útil para las autoridades, es necesario identificar en forma precisa los destinatarios de la información, determinar las necesidades de los usuarios, identificar los tipos de información prioritaria, identificar funciones y responsabilidades de los diversos interesados en la información, identificar los requisitos y formatos de los informes, los recursos necesarios para que el sistema de monitoreo sea confiable y creíble y establecer los procedimientos adecuados para el intercambio de la información.

Los responsables del monitoreo debería tomar en cuenta las siguientes cuestiones a la hora de recopilar los datos:

- ¿Se están utilizando en forma oportuna y eficaz los recursos en relación a sus costos?
- ¿Siguen siendo válidos la justificación y los supuestos en base a los cuales se diseñó el Programa?
- ¿Se están logrando los objetivos y metas del Programa tal como fueron planificados en términos de calidad, cantidad, tiempo y costos?
- ¿Hasta qué punto es probable que el **Programa** alcance sus objetivos estratégicos?

1.5.2. Evaluación

La evaluación del Programa incluye una serie de etapas con un conjunto de puntos cuyo cumplimiento debería ser verificado y valorado en forma periódica y sistemática.

La primera etapa consiste en la **evaluación de la implementación** y tiene como objetivo determinar en qué medida la organización del Programa y su contenido responden a su diseño original. Entre los puntos que se verifican y evalúan se encuentran:

- Que los ciudadanos cuenten con información sobre los servicios que presta el organismo, la ayuda disponible y cómo obtenerlos.
- Que se consulte efectivamente a los ciudadanos sobre los servicios que necesitan y cómo pueden mejorarse, y el uso que se da a esa información.
- Que se establezcan estándares de desempeño claros y significativos para el público.
- Que los ciudadanos conozcan esos estándares y sean informados acerca del desempeño del organismo respecto de los mismos.
- Que el personal sea respetuoso y colaborador, así como también que el servicio esté orientado al público (horario de atención, atención telefónica y cualquier otra necesidad especial que tenga el ciudadano beneficiario del servicio).

La segunda etapa consiste en la **evaluación de la eficiencia** (relación calidad-costos). Esta etapa tiene como principal objetivo determinar si se realiza un uso adecuado de los recursos y si se logra mejorar la calidad de los servicios sin aumentar el gasto o, incluso, disminuyéndolo. Mediante esta evaluación se verifica básicamente el cumplimiento de los siguientes puntos:

El uso adecuado de las capacidades administrativas y de gestión.

- La optimización del uso de los recursos presupuestarios.
- La consulta a los ciudadanos sobre el uso de los recursos.

En tercer término la **evaluación** se orienta a la medición **del impacto** y tiene como principal objetivo determinar el cumplimiento de la satisfacción de los ciudadanos por el servicio brindado y las mejoras e innovaciones realizadas en la prestación como resultado de la implementación del Programa Carta Compromiso. A través de esta evaluación se verifica el cumplimiento de las siguientes cuestiones:

- Que los ciudadanos estén conformes con la calidad del servicio ofrecido.
- La realización de innovaciones y mejoras continuas en la calidad del servicio.

Con respecto a los responsables de la evaluación, es importante determinar la conveniencia de realizar una evaluación interna o externa. Si la evaluación es realizada por personal del propio **Programa**, su comprensión del mismo y de los problemas que puede plantear será mayor, aunque también puede correr el riesgo de transformarse en una evaluación-justificación. Es por ello que resulta importante que la evaluación interna a la organización esté a cargo de personas cuya libertad de evaluar el Programa esté garantizada.

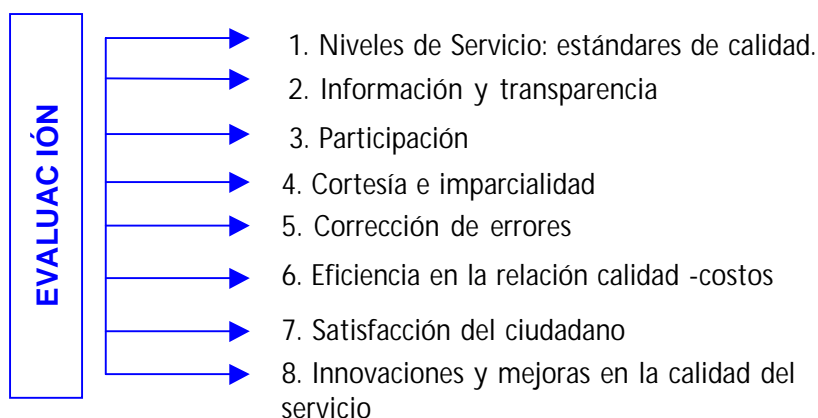
La contratación de especialistas ajenos a la administración responsable del Programa puede proveer una visión más imparcial y global, así como también una evaluación de mayor calidad. Sin embargo, los riesgos de objetividad e independencia persisten, así como también puede resultarles más difícil reunir información pertinente.

Es por ello que las fórmulas mixtas, con expertos externos bajo la dependencia directa de un organismo distinto del que administra el Programa parece ser la más apropiada.

Los objetivos y criterios que deben ser tomados en cada una de las etapas mencionadas de la evaluación utilizan como insumo básico la información que produce el organismo. Para ello es necesario que cada organismo considere sus objetivos específicos, las actividades que desarrolla para alcanzarlos y el grado en que los consigue. Cada organismo, entonces, debe:

- Elaborar sus objetivos específicos.
- Establecer indicadores medibles para esos objetivos.
- Recabar datos sobre esos indicadores para posibilitar la evaluación.
- Realizar el análisis y evaluación de los resultados obtenidos en relación con los fines y objetivos del Programa y, en particular, con los objetivos específicos fijados por el organismo.

A partir de los fines y objetivos del Programa se sugieren una serie de puntos a ser evaluados¹.



¹ Estas dimensiones de la evaluación han sido tomadas de "The Charter Mark Guide for applicants", Cabinet Office, Londres, 1998.

1. Niveles de Servicio: Estándares de calidad.

El organismo debe producir información que:

- Describa los estándares de calidad de los servicios que presta.
- Establezca los criterios y la metodología utilizados para establecer estándares apropiados y significativos para el ciudadano.
- Defina desde cuándo se estableció el sistema de estándares, cómo se los revisa y si se establecen estándares en forma periódica.
- Explícite los pasos para difundir entre los ciudadanos información sobre los estándares y su desempeño real.
- Establezca el nivel de desempeño alcanzado.
- Defina cómo compara su desempeño con los estándares y con qué periodicidad lo hace.
- Establezca cómo consulta a los ciudadanos para el establecimiento y desarrollo de los estándares.

Por su parte, los evaluadores se concentrarán en verificar si:

- Los estándares son precisos y medibles.
- Los estándares y los valores alcanzados en el desempeño de la organización son accesibles y están difundidos entre los ciudadanos.
- Los estándares son relevantes y reflejan el servicio brindado.
- Se establecen niveles específicos de desempeño y no sólo niveles generales o imposibles de realizar.
- La organización está intentando alcanzar esos estándares y los ciudadanos son informados sobre los avances al respecto.

2. Información y transparencia

El organismo debe producir información que:

- Las facilidades brindadas a los ciudadanos para conseguir información.
- Cómo se suministra esa información a los ciudadanos.
- La existencia de sondeos a los ciudadanos / beneficiarios para saber si éstos conocen la información disponible.
- Cómo se utiliza la información de los sondeos para mejorar la información que se provee.
- La periodicidad con que se revisa la información publicada.
- Cómo asegura que los ciudadanos con capacidades diferenciadas cuentan con la información que necesitan (analfabetos o ciegos que puedan contar con información adecuada y ayuda, por ejemplo).
- Cómo se explica a los ciudadanos los costos de los servicios brindados.

Por su parte, los evaluadores se concentrarán en verificar si:

- La organización es abierta a los ciudadanos acerca de cómo se gestiona el servicio y quién está a cargo.
- Tiene una buena comunicación con sus ciudadanos y a través de qué medios lo realiza.
- Se comunica en lenguaje simple y claro y a través de qué soportes.
- Sus beneficiarios han recibido y comprendido la información y cómo lo testean.

3. Participación

El organismo debe producir información que se especifique:

- Los contenidos y las características de la consulta a los ciudadanos y con qué periodicidad lo hacen.
- Las formas de realización de las consultas.
- Cómo aseguran que las opiniones de los ciudadanos son tenidas en cuenta para mejorar los servicios y establecer los estándares.

Por su parte, con respecto a las modalidades de participación, los evaluadores se concentrarán en verificar si:

- Se consulta regularmente a los ciudadanos a través de sondeos, cuestionarios, etc.
- Los sistemas de consulta son exitosos.
- Se tienen en cuenta e incorporan las visiones de los ciudadanos para establecer mejoras en el servicio y elaborar los estándares.

4. Cortesía e imparcialidad

El organismo debe producir información que se describa:

- La política de servicio al ciudadano explicitada y desplegada en carteleras u otras formas de fácil difusión para los ciudadanos.
- Los programas de capacitación centrados en la atención a los ciudadanos.
- Cómo evalúa el cuidado y la atención de los ciudadanos en la evaluación del personal.
- La evaluación de las necesidades de los ciudadanos y cómo adaptan sus servicios para satisfacerlas.
- Las innovaciones y cambios introducidos en la prestación del servicio para hacerla más fácil al ciudadano (ventanilla única, oficinas móviles, teléfonos directos, líneas 0-800, etc.).

Por su parte, los evaluadores se concentrarán en verificar si:

- El personal recibe la capacitación adecuada para el servicio y si la evaluación tiene en cuenta la satisfacción de los ciudadanos.
- El personal se identifica frente a los ciudadanos cuando los atiende o habla por teléfono.
- Los ciudadanos perciben si están recibiendo un trato cortés y amable.
- Se proveen servicios especiales para las personas con capacidades diferentes.

5. Corrección de errores

El organismo debe producir información que establezca:

- Cómo registra las quejas.
- Los detalles sobre el procedimiento de quejas.
- La descripción de los procedimientos documentados para el manejo de las quejas por parte del personal.
- La existencia de mecanismos de acceso simple para el sistema de quejas.
- Que los procedimientos que contemplan plazos a cumplir al revisar las quejas se cumplan efectivamente.
- Cómo se revisa periódicamente el sistema de quejas.
- Cómo se utilizan las quejas para mejorar el servicio y si el personal participa en la revisión de los procedimientos.
- Cómo se difunden las quejas y las mejoras implementadas a partir de éstas.

Por su parte, los evaluadores se concentrarán en verificar si:

- Se ha difundido el procedimiento de quejas.
- Se llevan registros de cantidad, tipo de quejas, tiempo de respuesta, por ejemplo.
- Se analizaron y evaluaron las quejas y los responsables del organismo fueron informados sobre los resultados.
- Se utilizó la información obtenida para mejorar el servicio.

6. Eficiencia

El organismo debe producir información que se detalle:

- Cómo se toman las decisiones de gasto y qué aporte se realizó para optimizar su asignación.
- La última información disponible en materia presupuestaria y los resultados de los últimos dos años fiscales (o desde el año desde el cual se establezcan comparaciones).
- Cómo se gerencian los recursos presupuestarios, se monitorea el gasto y los costos unitarios a partir de los cuales se pueda demostrar lo anterior.
- Los lineamientos generales para mejorar la utilización de los recursos.
- Los cambios encarados para mejorar la eficiencia del gasto.
- Cómo se mide y monitorea la eficiencia.

Por su parte, los evaluadores se concentrarán en verificar si:

- Se realiza un uso eficiente de las capacidades administrativas.
- Se capacita al personal para concientizarlo acerca de la necesidad de trabajar en forma eficiente y económicamente prudente.
- Se verifican ahorros.
- Se informa a los ciudadanos, en los casos posibles, sobre los costos del servicio.

7. Satisfacción del ciudadano

El organismo debe producir información que se detalle:

- La forma en que se mide la satisfacción de los ciudadanos / beneficiarios.
- Los resultados de los sondeos y las consultas realizadas.
- La descripción de todas las acciones realizadas para mejorar la satisfacción de los ciudadanos.
- Comparaciones con las tendencias y niveles de satisfacción previos.
- Cómo se reaccionó frente a niveles bajos de satisfacción.

Por su parte, los evaluadores se concentrarán en verificar si:

- Los ciudadanos están satisfechos con los servicios brindados.
- Los niveles de satisfacción están creciendo.
- Se han planteado acciones para revertir situaciones de insatisfacción.

8. Innovaciones y mejoras en la calidad del servicio

El organismo debe producir información que plantee:

- Detalles de las innovaciones y mejoras realizadas.
- Los tiempos que tomaron las mejoras realizadas y si se hicieron en las áreas que los ciudadanos señalaron como importantes.
- Detalles sobre las mejoras que se pretende realizar en el futuro.

Por su parte, los evaluadores se concentrarán en verificar si:

- Se han realizado innovaciones y mejoras en la prestación del servicio.
- Se han mejorado los servicios identificados como más importantes por los ciudadanos.
- Si la adecuación de costos se refleja en de las mejoras realizadas.
- Se pueden medir y demostrar las mejoras realizadas.

ANEXO I

LA PLATA, 24 de Enero de 2003

Visto el artículo 28 de la Ley 12.856 donde se establecen las competencias de la Secretaría para la Modernización del Estado y el Decreto 819 del 9 de abril de 2002 que aprobó la estructura organizativa de dicha Secretaría, y

CONSIDERANDO:

Que por medio de la Ley citada en el Visto se creó en el ámbito de la Gobernación la SECRETARÍA PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO.;

Que uno de los objetivos prioritarios del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires en materia de gestión administrativa, dentro del marco del proceso de Modernización del Estado, es potenciar la transparencia y orientar la administración de los organismos públicos hacia los ciudadanos, optimizando el uso de los recursos humanos y materiales;

Que para ello deben establecerse instrumentos adecuados que propendan al compromiso de todos los organismos de la Administración Pública Provincial a fin de lograr la efectiva satisfacción del ciudadano, teniendo en cuenta sus derechos y necesidades en cuanto beneficiarios y usuarios de los servicios que presta el Estado Provincial;

Que en dicho marco es imprescindible desarrollar herramientas adecuadas para simplificar y facilitar el seguimiento de los trámites administrativos que competen a los ciudadanos y el acceso a los servicios de los que son destinatarios;

Que la gestión del Estado Provincial debe permitir y promover el control social a través de la provisión de información clara, precisa y comprensible para todos los ciudadanos, sobre la atención que deben recibir y exigir en particular de cada servicio brindado por la Administración Pública Provincial;

Que es conveniente y necesario contar con un medio articulado de información y seguimiento de la relación de los organismos públicos con los usuarios y beneficiarios de los servicios que la Administración Pública Provincial brinda, que transparente la gestión y permita la rendición periódica de cuentas sobre el nivel de prestación alcanzado, a través de estándares de calidad de servicio;

Que es imprescindible compartir las experiencias exitosas en cuanto a la gestión de los organismos públicos a fin de obtener "intercambios positivos" que propendan a un mejoramiento general y continuo en el desempeño del Estado;

Que ha tomado la intervención de su competencia Asesoría General de Gobierno;

Que el presente se dicta en uso de las atribuciones conferidas por el Artículo 144 (proemio) de la Constitución de la Provincia de Buenos Aires;

Por ello,

EL GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES DECRETA:

ARTÍCULO 1º- Créase en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires el Programa "CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO" que tendrá por objeto la instrumentación de compromisos de servicio por parte de los organismos públicos prestadores directos, donde se especifiquen las condiciones y modalidades operativas de las prestaciones así como los derechos que asisten a los ciudadanos.

ARTICULO 2º.- A través del Programa "CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO" se deberá lograr una mayor receptividad y mejor respuesta del Estado a las necesidades y prioridades de los ciudadanos en lo referente a la prestación de los servicios a su cargo, estableciendo los principios y criterios generales que se orienten a la mejora de la calidad de los mismos y reafirmando los derechos de los que goza el ciudadano frente a la Administración Pública Provincial.

ARTICULO 3°.- El Programa "CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO" tendrá los siguientes principios rectores:

a) Igualdad: el suministro de servicios públicos ha de regirse por el principio de igualdad de derechos de los usuarios. El acceso y las reglas que rigen las relaciones entre los usuarios y los prestadores de servicios públicos deberá garantizar condiciones de igualdad, sin discriminación de ningún tipo.

b) Continuidad: deberá garantizarse la continuidad de la prestación de los servicios considerados esenciales.

c) Participación: los usuarios y beneficiarios de servicios de atención al público deben contar con mecanismos de participación adecuados a cada caso, a fin de garantizar y proteger el derecho a una correcta prestación.

d) Derecho a la información: los usuarios y beneficiarios de servicios comprendidos en el presente programa deben contar con la posibilidad de tener un efectivo acceso a la información en las condiciones que establece la normativa vigente.

e) Calidad: las organizaciones alcanzadas por el presente Programa deben tender en la medida de sus posibilidades a la efectiva satisfacción de los usuarios en la prestación de los servicios a su cargo, dando cuenta de las iniciativas que pongan en marcha a tal efecto.

f) Transparencia: Los organismos prestadores de servicios a los ciudadanos en tanto tales, deben realizar la publicidad de su gestión, en cuanto a dar a conocer qué puede razonablemente esperarse en cada caso, como garantía de efectividad y eficiencia en la asignación de sus recursos humanos, económicos y financieros.

ARTICULO 4°.- Los organismos que se incorporen en el presente Programa deberán instrumentar las siguientes líneas de acción:

a) Informar a los usuarios sobre la naturaleza, contenido, características y formas de prestación de los servicios que brinda el organismo y los requerimientos para acceder a los mismos.

b) Determinar los niveles o estándares de calidad actuales en la provisión de los servicios que se suministran a los usuarios y las metas cuantificables para su desempeño futuro.

c) Establecer un sistema de monitoreo y evaluación del cumplimiento de los estándares sobre la base de un conjunto homogéneo de indicadores.

d) Realizar una amplia difusión de los resultados, en un lenguaje claro y accesible para el conjunto de la población.

e) Establecer un sistema de quejas y reclamos, así como mecanismos de compensación por errores injustificados y/o incumplimiento de los compromisos asumidos.

f) Establecer mecanismos de consulta a los usuarios acerca de los servicios que aquellos demanden, sus sugerencias y opiniones para la mejora de los mismos.

ARTICULO 5°.- Los organismos que se incorporen al presente Programa deberán realizar un informe anual de avance que contendrá los siguientes componentes:

a) Análisis de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño efectivo del servicio contrastándolos con los compromisos asumidos para el período bajo consideración.

b) Justificación de los desvíos o posibles incumplimientos que pudieran presentarse.

c) Metodología utilizada y resultados obtenidos en las consultas efectuadas a los usuarios y/o beneficiarios del servicio para el período bajo análisis.

d) Propuestas y alternativas para superar las dificultades encontradas en el período en consideración.

e) Proyección de los objetivos, niveles o estándares de servicios para el ejercicio inmediato posterior.

ARTICULO 6°.- Las autoridades de los organismos deberán elevar cuatrimestralmente, a la SECRETARIA PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO, los informes de avance del Programa. Las formas y modalidades de la difusión pública de los resultados de dichos informes serán determinadas por la SECRETARIA PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO en coordinación con la JEFATURA DE GABINETE.

ARTICULO 7°.- La SECRETARIA PARA LA MODERNIZACIÓN DEL ESTADO y la JEFATURA DE GABINETE elevarán anualmente al GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES, un informe de avance integral del Programa sobre la base de los informes presentados por los distintos organismos, a fin de que establezca las medidas que considere pertinentes para su perfeccionamiento y haga públicos los resultados obtenidos por los organismos involucrados.



ARTICULO 8°.- La SECRETARIA PARA LA MODERNIZACION DEL ESTADO a través de la SUBSECRETARIA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, tendrá bajo su responsabilidad el establecimiento de los lineamientos generales, criterios, pautas y modalidades para la implementación del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano. Asimismo, tendrá a su cargo la evaluación final de los informes de avance del Programa y realizará las recomendaciones que considere pertinentes para su mejora continua.

La SECRETARIA PARA LA MODERNIZACION DEL ESTADO diseñará los lineamientos y supervisará la implementación del Programa, estableciendo los acuerdos con los organismos involucrados con relación a los alcances del mismo y el cronograma para su ejecución; organizando y brindando asistencia técnica y capacitación, a través del Instituto Provincial de la Administración Pública.

ARTICULO 9°.- Facúltase a la SECRETARIA PARA LA MODERNIZACION DEL ESTADO para dictar las resoluciones aclaratorias y complementarias a que diera lugar la aplicación del presente Decreto y a establecer los criterios y modalidades de implementación de los sistemas de atención al público, quejas y sugerencias y de evaluación, que deberán ser aplicados a los organismos comprendidos en el presente Decreto.

ARTICULO 10°.- El presente Decreto será refrendado por el Señor Ministro Secretario en el Departamento de Gobierno.

ARTICULO 11°.- Regístrese, comuníquese, publíquese, dese al Boletín Oficial y archívese.

DECRETO N° 0047/03

ANEXO II

SITIOS EN INTERNET DE ORGANISMOS NACIONALES

Subsecretaría de la Gestión Pública
www.sgp.gov.ar

Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica.
www.anmat.gov.ar

Comisión Federal de Radiodifusión
www.comfer.gov.ar

Superintendencia de Servicios de Salud
www.sssalud.gov.ar/agentessistemas/publi__afic.php3

Registro Nacional de las Personas
www.renaper.gov.ar

Prefectura Naval Argentina
<http://www.prefecturanaval.gov.ar>

Registro de la Propiedad Inmueble
<http://www.dnrpi.jus.gov.ar>

Secretaría de la Competencia, la Desregulación y la Defensa del Consumidor
www.minproduccion.gov.ar/secdef/basehome/acerca_de.htm

Secretaría de Derechos Humanos
www.derhuman.jus.gov.ar

Instituto Nacional de Tecnología Industrial
www.inti.gov.ar/cartacompromiso.htm

Dirección Nacional de Migraciones
www.migraciones.gov.ar/carta/prologo.htm

Servicio de Conciliación Laboral Obligatoria
<http://www.trabajo.gov.ar/seclo/carta.html>

Instituto Nacional de Propiedad Industrial
<http://www.inpi.gov.ar/otros/ccompromiso.htm>

Inspección General de Justicia
www.sgp.gov.ar/sitio/innovacion/carta/inspecjus.html

SITIOS EN INTERNET DE OTROS GOBIERNOS

Reino Unido

Cabinet Office
<http://www.chartermark.gov.uk>

The British Virgin Islands Office of Disaster Preparedness
<http://www.bviudp.vg/welcome/charter.html>

Nueva Zelanda

Work and Income New Zealand
http://www.workandincome.govt.nz/about_us/our_service_charter.html

Environment Waikato Regional Council
<http://www.ew.govt.nz/aboutus/customerservicecharter.htm>

Department for Courts'
<http://www.courts.govt.nz/charter>

España

Ministerio de Administraciones Públicas
<http://www.igsap.map.es/cia/cartas/cartas.htm>

Irlanda

Irish Aviation Authority
http://www.iaa.ie/Corporate/Charter/co_cuca.asp



**Secretaría para la
Modernización del Estado**

Gobierno de la Provincia
de Buenos Aires

Secretaría para la Modernización del Estado
Gobierno de la provincia de Buenos Aires

Calle 6 e/ 51 y 53 – La Plata (1900)
Tel.: 0221- 4294025
Fax: 0221- 4294026
sme@sme.gba.gov.ar
