

# Programa Carta Compromiso con el Ciudadano

## marco conceptual



Subsecretaría de la  
**GESTIÓN PÚBLICA**  
JEFATURA DE GABINETE DE MINISTROS



Jefatura de  
**GABINETE**  
DE MINISTROS

Carta Compromiso  
con el Ciudadano:  
marco conceptual

Publicación de la Subsecretaría de la Gestión Pública  
Dirección de Calidad de Servicios y Evaluación de Gestión  
Av. Roque Sáenz Peña 511, 7° piso, Oficina 704.  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires  
e-mail: [compromiso@sgp.gov.ar](mailto:compromiso@sgp.gov.ar)

Edición, corrección y composición general:  
Programa Carta Compromiso con el Ciudadano  
Unidad de Información y Comunicación.

Buenos Aires, enero de 2006.

**Presidente de la Nación**  
Dr. Néstor Carlos Kirchner

**Jefe de Gabinete de Ministros**  
Dr. Alberto Ángel 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

**Coordinador General**  
**Proyecto de Modernización del Estado BIRF-4423 AR**  
Lic. Michael Bilbao

**Producción Integral**  
Unidad de Información y Comunicación  
Programa Carta Compromiso con el Ciudadano

**Editado por la Subsecretaría de la Gestión Pública**

---

# Prólogo

Fortalecer el rol del Estado en la sociedad es uno de los principales desafíos de este Gobierno. Es fundamental reconstruir la relación con los ciudadanos, que fueron abandonados a su suerte por un Estado que se desentendió de las respuestas y soluciones a sus demandas.

No se trata de repetir una vez más los históricos movimientos pendulares que van de un Estado omnipresente y aplastante a un Estado desertor y ausente. Se trata de encontrar un nuevo equilibrio, necesario, sensato y justo.

Por este motivo, una fuerte apuesta estratégica de la Subsecretaría de la Gestión Pública consiste en incrementar la calidad del vínculo de la Administración Pública con los ciudadanos. Nuestro compromiso es instalar una lógica de gestión responsable a través de un nuevo sistema de conducción y de ejecución de acciones, de asignación de recursos y de evaluación de logros, con una activa participación de la ciudadanía.

El **Programa Carta Compromiso con el Ciudadano** se enmarca en la concepción del *modelo de gestión por resultados*, que propone un cambio en la acción de la Administración Pública. En ella el ciudadano pasa a ser el centro de la gestión.

A través de la implementación del Programa se promueven condiciones para facilitar la receptividad de las demandas, la mejora de la gestión y la calidad de los servicios que prestan los organismos estatales, impulsando la

---

ejecución de políticas públicas equitativas y contribuyendo a la transparencia y al control de los actos de gobierno.

Esta publicación, que tengo el placer de prologar, profundiza los elementos establecidos originalmente por el Programa y ofrece a los organismos públicos el Marco Conceptual actualizado. Sus ejes están basados en la concepción de la organización como un sistema abierto, capaz de dar respuestas a las demandas y necesidades de los ciudadanos y generar cambios en su entorno, jerarquizando, involucrando y perfeccionando a los recursos humanos del Estado a través de la capacitación.

Un mejor y mayor contacto entre las organizaciones gubernamentales y la sociedad permitirá construir un camino de doble vía entre el ciudadano y las organizaciones.

El desafío a que nos convoca esta iniciativa es introducir una cultura de calidad en las organizaciones, promover instancias de asociación y coordinación dentro de la Administración y optimizar las capacidades institucionales existentes.

La Carta Compromiso está en el camino que señaló el Presidente Kirchner: *Construir un Estado que tenga lo necesario para nuestro desarrollo, debemos profundizar una reingeniería que nos permita contar con un Estado inteligente.*

**Dr. Juan Manuel Abal Medina**

Subsecretario de la Gestión Pública

---

# Carta Compromiso con el Ciudadano: marco conceptual

Lic. Eduardo Halliburton

Director de Calidad de Servicios y Evaluación de Gestión

Subsecretaría de la Gestión Pública

Desarrolladas desde 1991 en diversos países, las Cartas Ciudadanas han adquirido, en el marco de los nuevos modelos de gestión adoptados por los distintos gobiernos, una importancia significativa para mejorar la interacción entre la Administración Pública y la ciudadanía. Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Australia, Noruega, Francia, España, Bélgica, Italia, Finlandia, Irlanda, Malta, India, Nepal, Sudáfrica, Namibia, México, Chile y Brasil -además de diversas ciudades y Comunidades Autónomas de España- han implementado Cartas Ciudadanas, en muchos casos, con características particulares relacionadas con las orientaciones políticas del Estado,

---

el modelo de administración de las organizaciones públicas adoptado y sus formas de relación con la sociedad y el mercado<sup>1</sup>.

En Argentina, el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano, institucionalizado mediante el Decreto 229/2000, tiene como finalidad principal mejorar la relación de la Administración Pública con los ciudadanos, especialmente a través de la calidad de los servicios que ella brinda<sup>2</sup>. En este sentido, el Programa pretende restablecer la confianza del ciudadano en la Administración, mejorar su percepción de los funcionarios del Estado y su relación con los mismos, transparentar y legitimar la gestión de los organismos públicos y también establecer un mayor nivel de compromiso del ciudadano con sus obligaciones y con su responsabilidad social.

El punto de partida para su implementación, lo constituye la decisión de las organizaciones de comenzar a concebir y desarrollar los servi-

1. Para profundizar en análisis comparativos de este tipo de programas pueden consultarse las páginas web del Centro Latinoamericano para Administración para el Desarrollo CLAD - <http://www.clad.org.ve/siare/innotend/cartascomp/cartas.html> - que incluye herramientas, guías técnicas y ejemplos de experiencias clave en distintos lugares del mundo.

2. A los efectos de la aplicación del Programa, el Decreto mencionado considera servicios a los ciudadanos a las prestaciones que el Estado brinda, por sí o por terceros, a los particulares, grupos de ellos o personas jurídicas, a fin de satisfacer sus necesidades, en virtud de las responsabilidades y competencias que le son propias. El Programa tiene como ámbito de aplicación a los organismos de la APN cuyas funciones consisten en la prestación de servicios a la ciudadanía como una de sus actividades fundamentales e incluye también a los Gobiernos provinciales, municipales y de la Ciudad de Buenos Aires y a las empresas prestadoras de los servicios públicos concesionados que quieran adherir a partir de la firma del correspondiente convenio.

---

cios públicos con los ojos de quienes los utilizan o reciben. En este sentido, 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 definen y diseñan los servicios, se establecen los niveles de calidad de la prestación y se evalúan los resultados), **informados** (con sencillez, claridad y oportunamente), respetados (tratados sin discriminación, en forma equitativa y justa), y a **recibir una respuesta o solución** cuando las cosas no salen bien.

Para evitar que el Programa quede en una declaración formal de intenciones, sin ningún efecto operativo, **su desarrollo debe implicar tanto un reconocimiento explícito de los derechos de los ciudadanos como un compromiso claro de las organizaciones para prestar sus servicios con determinados niveles de calidad.** La manera de evitar la vaguedad consiste, precisamente, en la **obligación de hacer públicos los diferentes estándares de calidad y compromisos de mejora que la institución se propone cumplir en cada uno de los servicios que presta.** Ello implica un verdadero “contrato administración- ciudadano” que obliga a la organización y genera credibilidad en la sociedad.

En tal sentido, la Carta Compromiso con el Ciudadano es un documento público en el que la organización explicita a los ciudadanos, entre otros aspectos, sus derechos y obligaciones; les informa sobre los servicios que presta y la forma de acceder a ellos; se compromete a prestar los mismos con determinados niveles de calidad

---

o establecer compromisos de mejora cuando ello no es posible; fija las modalidades de participación ciudadana en la gestión, evaluación y control del desempeño institucional y establece los mecanismos para la corrección, apelación y reparación cuando la organización no respeta los derechos o no cumple los estándares fijados.

De acuerdo a lo señalado, la Carta Compromiso debe contemplar, como un punto central, los compromisos que el organismo toma públicamente para desarrollar y prestar sus servicios de manera satisfactoria. Esto implica que la organización conozca, para cada uno de ellos, las necesidades y expectativas de los ciudadanos a fin de poder diseñarlos y producirlos conforme a las mismas. Pero eso no es todo, en la medida que se explicitan de manera pública los estándares de calidad y compromisos de mejora a alcanzar en un período determinado para cada uno de los servicios, ello genera las condiciones tanto para evaluar su cumplimiento (eficacia en el desempeño institucional), como el nivel de satisfacción alcanzado por los destinatarios de los servicios y su impacto en el entorno (efectividad del desempeño institucional).

Es precisamente este proceso de evaluación y comparación entre lo diseñado, lo efectivamente logrado con relación a los estándares y compromisos de mejora establecidos y la satisfacción alcanzada, la fuente para un proceso de retroalimentación que constituye la base para la implementación de procesos de mejora continua en las

---

organizaciones públicas, tomando como referencia central a los destinatarios de los servicios: los ciudadanos.

Como se puede apreciar, el Programa Carta Compromiso es también una herramienta de gestión y su ejecución implica un cambio de perspectiva sustantiva en la modalidad de gerenciamiento y en la cultura organizacional que predomina en las organizaciones públicas. En tal sentido, es importante ubicarlo, antes de referirnos a los aspectos concretos de su implementación en el marco de la nueva gestión pública que sustenta su desarrollo.

## La Gestión por resultados: una nueva concepción de las organizaciones públicas

La demanda actual de la ciudadanía hacia la administración no está centrada en el cumplimiento literal de los procedimientos y de las normas que regulan su funcionamiento, sino en que se atiendan adecuadamente las demandas de la sociedad, es decir, que los servicios que prestan las organizaciones a través de sus actividades satisfagan las necesidades y expectativas de sus destinatarios.

Atendiendo a esta nueva realidad, el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano tiene como objetivo central desarrollar en los organismos públicos procesos de mejora continua que permitan in-

---

crementar -en forma progresiva, permanente y constante en el tiempo- su receptividad a las demandas y necesidades de los ciudadanos y la calidad de los servicios que prestan para dar respuesta a las mismas<sup>3</sup>. **En tal sentido, constituye un modelo de intervención en las organizaciones públicas que promueve y desarrolla una gestión orientada a resultados y, correlativamente, la nueva concepción de las organizaciones públicas que ella implica.** <sup>4</sup>

En efecto, la gestión por resultados introduce cambios sustanciales en la modalidad de gestión que tradicionalmente ha sido instrumentada en la administración pública. Estas modificaciones abarcan tanto a la estructura organizativa, como a la forma en que se articula la ejecución de la misión de un organismo público, esto es, la actividad interna de la unidad administrativa.

Por un lado, en el nuevo modelo de gestión el accionar de la mayoría de las organizaciones públicas y de sus agentes tiene que orien-

3. Para una descripción detallada de los conceptos de receptividad (capacidad de responder a la evolución de la demanda **dentro de los límites que establecen los poderes públicos**) y calidad en los organismos de la administración pública, ver Halliburton, Eduardo y otros "Programa Carta Compromiso con el Ciudadano - Guía para su Implementación", Subsecretaría de la Gestión Pública, Editorial EUDEBA, Argentina, 2000.

4. El Sistema de Gestión por Resultados constituye la política central de la Subsecretaría de la Gestión Pública, siendo el órgano rector la Oficina Nacional de Innovación de Gestión. Mediante su implementación, se busca dotar a la Administración Pública de un modelo y un conjunto de metodologías y técnicas diseñados para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos del gobierno y los planes estratégicos y operativos de cada uno de los organismos.

---

tarse fundamentalmente a ofrecer servicios calidad que permitan incrementar la eficacia de las políticas públicas y lograr una respuesta satisfactoria a las demandas y expectativas de los ciudadanos.

En tal sentido, las organizaciones deben pasar de una gestión basada en el cumplimiento ciego de las normas a una gestión orientada a resultados, es decir, al cumplimiento de objetivos medibles de servicio que constituyan un verdadero aporte a la misión de la organización y una adecuada respuesta a las demandas de la sociedad.

Este cambio de la gestión por normas (en la que el funcionamiento interno de la administración se funda en el seguimiento de un procedimiento administrativo de raíz jurídica que asegure su exacto cumplimiento) a una gestión por resultados, no implica instaurar una administración que no este sujeta a ellas. Se trata, en los casos que sea necesario, de reformular y simplificar el sistema normativo con el objetivo de: 1) facilitar el sistema de toma de decisiones para lograr una adecuada implementación de las políticas públicas; 2) canalizar las demandas de la sociedad para brindar los servicios requeridos, con calidad y a entera satisfacción de la ciudadanía.

El otro cambio, se relaciona con la manera de concebir el proceso interno de trabajo de cada unidad: mientras en la administración por normas el aspecto determinante es el procedimiento normativo, al menos en la manera que los funcionarios entienden su trabajo, en el

---

modelo de gestión por resultados la actividad de la organización es concebida como un “proceso de producción”. **Se conceptualiza la actividad administrativa como un proceso, un flujo que tiene como objetivo central la creación de bienes y servicios destinados a dar respuesta a las demandas y expectativas de los ciudadanos y generar cambios en el entorno inmediato o en la sociedad en general.**

Redefinir la Administración Pública como prestadora de servicios implica, entonces, una serie de cambios de gran significación: <sup>5</sup>

◆ En primer lugar, la administración deja de focalizar su atención en los procedimientos normativos y centra su objetivo en el suministro de un bien o servicio, es decir, se orienta hacia el resultado final de su actividad. Como consecuencia es posible medir y evaluar adecuadamente el producto generado, la satisfacción de la ciudadanía por el bien o servicio recibido y el impacto logrado: ¿aprendieron los niños que fueron a las escuelas? ¿Los caminos construidos resolvieron los problemas del tránsito zonal?, ¿Los pacientes atendidos recibieron una buena atención médica?, ¿Se redujo el porcentaje de población que padece enfermedades infecto-contagiosas? ¿Están satisfechos los ciudadanos con los bienes y servicios públicos recibidos? <sup>6</sup>

5. Ver Halliburton, Eduardo y otros. “Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos en la Administración Pública”. INAP, Argentina. 1999.

6. En síntesis, permite conocer si los bienes y servicios públicos llegan realmente a la población objetivo, si su calidad es la adecuada y si su costo refleja la utilización eficiente de los recursos públicos, elementos centrales para determinar la eficiencia, eficacia y efectividad del sector público.

---

◆ En segundo lugar, permite que los empleados conciban su trabajo de tal forma que, de una parte, puedan entenderse a sí mismos como integrantes de un proceso productivo, responsables de la creación de servicios necesarios para el ciudadano y, de otra parte, puedan tomar conciencia de que, en la mayoría de las ocasiones, coproducen el servicio, bien con otras unidades, bien con los destinatarios finales del servicio (el caso, por ejemplo, de llenar un formulario o cumplimentar una declaración fiscal con los ciudadanos).

◆ En tercer lugar, requiere de un sistema en el que el trabajo interno de la unidad tenga una mayor flexibilidad y, por tanto, capacidad suficiente para responder más adecuadamente a la misión que se le ha encomendado (la actividad de los empleados y de la unidad en general pasa de ser un procedimiento rutinario y repetitivo a un trabajo que debe ajustarse constantemente a las demandas variadas del ciudadano concreto).

## La organización como sistema abierto

Tal como hemos señalado, en esta nueva concepción de la administración, la mayoría de las organizaciones que la componen tienen como objetivo central implementar las políticas públicas para dar respuestas a las demandas y necesidades de los ciudadanos y generar cambios en su entorno a través de procesos de producción de

---

bienes y servicios que son de interés público.<sup>7</sup>

Esta concepción de la organización parte de la premisa de que la misma actúa como un sistema procesador que transforma una serie de recursos o insumos en productos (bienes y servicios) destinados a satisfacer las demandas y necesidades de los ciudadanos y generar cambios en la sociedad o en el entorno más inmediato. En tal sentido, toda organización puede ser concebida como un gran sistema que interactúa con el medio (entorno) a través de dos subsistemas:

◆ **Un subsistema interno**, que utiliza determinados insumos y mediante procesos los convierte en productos (bienes y servicios) destinados a satisfacer las demandas de los ciudadanos.

◆ **Un subsistema externo**, más amplio pero que comprende al anterior, que se propone a partir de los productos que entrega a los ciudadanos, producir cambios en el entorno y/o lograr determinados impactos en la sociedad.

El primer subsistema se focaliza en los recursos y en los procesos y se debe centrar principalmente en lograr que se desarrollen las actividades y se obtengan los productos con una adecuada utilización

7. Ver Halliburton, Eduardo y Gurrera, Germán "Aportes para una gestión por resultados" Programa Carta Compromiso con el Ciudadano. Subsecretaría de la Gestión Pública. Editorial INAP, Argentina, 2003. También, Sanin, Héctor "Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública" ILPES, Chile 1999.

---

de los recursos y una eficaz gestión de los procesos.

La preocupación central entonces en este subsistema debe centrarse en producir con **economía, eficiencia y eficacia en la gestión de los procesos**.

El subsistema externo, que se nutre de los productos generados por el sistema interno, destinado a generar determinados efectos directos en los ciudadanos que reciben los servicios e indirectos en el entorno (en la comunidad, en la economía, en las empresas, en el sistema ecológico, etc.), cuya preocupación se focaliza en alcanzar los objetivos establecidos por la organización. La preocupación principal entonces en este subsistema (central en el desarrollo del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano) es producir con **eficacia**, asegurando el cumplimiento de los objetivos fijados (cantidad/coertura y calidad de los productos) y **efectividad**, alcanzando los resultados esperados en las dos dimensiones que involucra este concepto: la satisfacción de los ciudadanos por los productos recibidos y el impacto a lograr en el entorno o en la sociedad.<sup>8</sup>

8. La mirada sistémica debe ser enriquecida y complementada con análisis situacionales que contemplen el entramado de relaciones entre los distintos actores intervinientes. Esta perspectiva centrada en los actores no sólo trabaja sobre los intercambios y flujos que circulan entre partes de este subsistema sino también teniendo en cuenta las correlaciones de fuerza, los posicionamientos de poder, los intereses y conflictos que pueblan estos espacios. Debemos tener presente que sin esta mirada más abarcativa, las intervenciones en las organizaciones públicas corren el riesgo de asumir enfoques "tecnocráticos" que no registran las dimensiones sociales, culturales y políticas que determinan las dinámicas de las organizaciones. Halliburton Eduardo, Alfaro María Inés, La Administración orientada a Resultados. El caso del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano” Revista de la Asociación Argentina de Presupuesto y Administración Financiera Pública (ASAP).

---

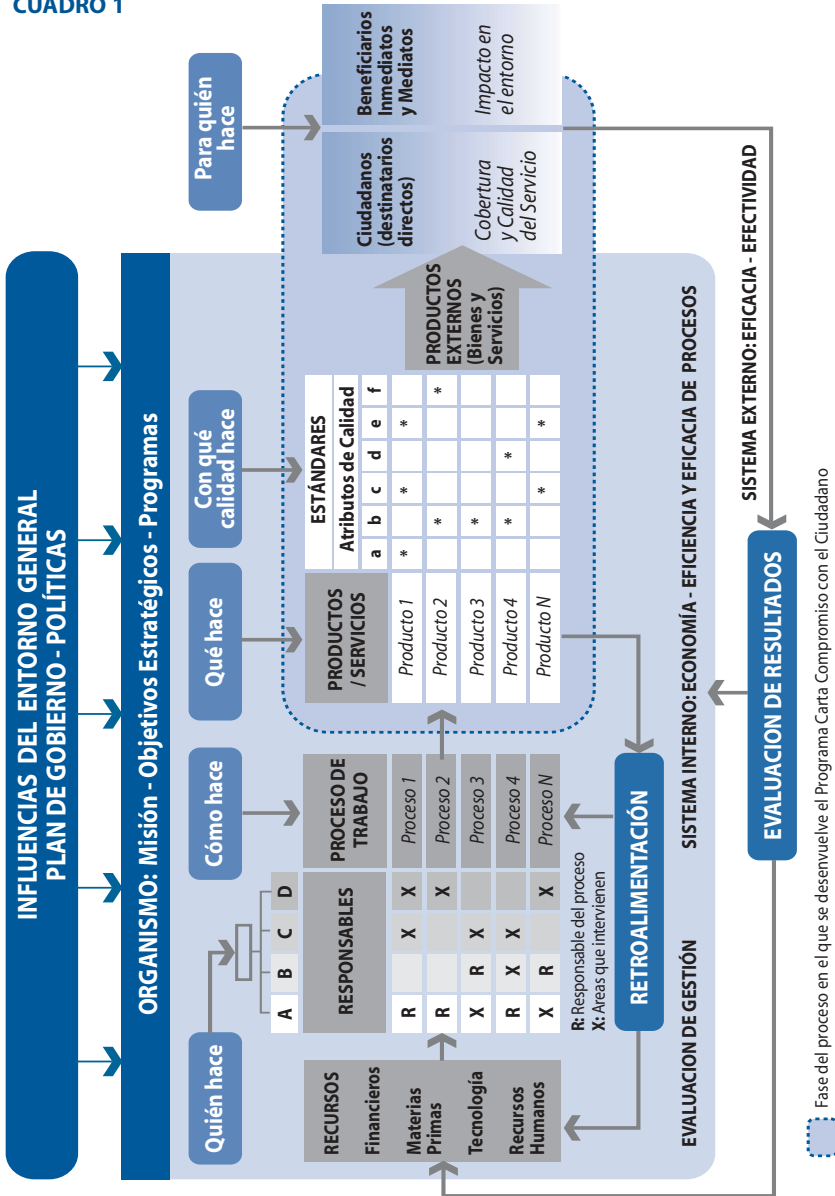
En el cuadro 1 de la página siguiente se puede ver graficada esta nueva mirada de las organizaciones: como productoras de bienes y servicios, es decir, orientadas a resultados. También se especifica el área de intervención del Programa.

## La Implementación del Programa

Teniendo en cuenta la nueva orientación que implica este modelo de gestión de la Administración Pública actual y conforme a la finalidad del Programa descrita anteriormente, se establecieron para su implementación los siguientes objetivos específicos:

- ◆ Lograr en las organizaciones públicas una mayor sensibilidad hacia los ciudadanos y una mayor receptividad a sus demandas, orientando su desempeño en el marco de una administración por resultados.
- ◆ Fortalecer la capacidad de los ciudadanos para ejercer sus derechos a recibir servicios de calidad, es decir, acordes a sus necesidades y expectativas.
- ◆ Normalizar el uso de estándares e indicadores de calidad de los servicios y de satisfacción de los ciudadanos y difundir los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño institucional.

CUADRO 1



Fase del proceso en el que se desenvuelve el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano

---

◆ Facilitar la participación ciudadana en la elaboración de los programas destinados a implementar las políticas públicas, 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 promover un proceso de mejora continua y promover la incorporación de innovaciones en las organizaciones públicas.

## Componentes centrales del Programa

Para alcanzar los objetivos señalados y llegar a la formalización del documento Carta Compromiso, es necesario el desarrollo por parte de los organismos de cuatro componentes principales:

◆ **ESTÁNDARES DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS**

- 1 - Estándares de los “Servicios Esenciales”
- 2 - Estándares de los servicios en los Puntos de Contacto
  - “Atención al Público”

◆ **SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

◆ **SISTEMA DE PARTICIPACIÓN DE LOS CIUDADANOS**

- 1 - Modalidades de participación de los ciudadanos
- 2 - Sistemas de quejas y sugerencias

◆ **MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES Y RESULTADOS**

---

A continuación se describe cada componente y se explicitan los propósitos que los orientan.

## Componente: Estándares de calidad de los servicios

La producción de resultados es lo que justifica la existencia de las instituciones y, por lo tanto, debiera ser el punto inicial de cualquier análisis sobre ellas. Sin embargo, para las organizaciones públicas suele no resultar tan claro cuales son o deberían ser sus productos (bienes o servicios), los destinatarios de ellos y sus beneficiarios inmediatos y mediatos.

El punto de partida del Programa es precisamente la determinación de la producción integral externa de las organizaciones y de los resultados a alcanzar, en todos sus destinatarios y en el entorno inmediato o en la sociedad en general, conforme a las políticas públicas definidas y a la misión y objetivos fijados para cada una de ellas.<sup>9</sup>

9. Al respecto, el Programa no se circunscribe exclusivamente a ciertos servicios de importancia para algunos destinatarios con posibilidades de ejercer sus derechos y obtenerlos con la mayor libertad de elección posible o a la calidad de la interacción en el punto de contacto, como las cartas de servicios sustentadas en visiones “consumeristas”. En esta dirección, el Programa también incluye, a diferencia de las cartas mencionadas, los servicios que deben prestar las organizaciones para facilitar a los ciudadanos el cumplimiento de las obligaciones consensuadas en el marco de la vida democrática (por ejemplo los servicios que deben brindar para facilitarles el pago de los impuestos o el cumplimiento de las normas regulatorias) y aquellos servicios en los que el destinatario es diferente de aquel con el que la organización entra en contacto directo (por ejemplo, el caso de la policía que presta servicios de seguridad donde el destinatario de la “prevención del delito en las calles” es el público general que busca protección o el caso de los entes reguladores en los que la actividad de control sobre las empresas concesionarias para garantizar que cumplan los compromisos de calidad establecidos en los contratos tiene como destinatario al público general usuario de esos servicios). Por tal motivo, la orientación a la eficacia, efectividad, transparencia y la rendición de cuentas no se circunscriben a la operatoria de ciertos servicios, sino al conjunto de las actividades y de los resultados globales de las organizaciones públicas y a todos sus destinatarios finales.

---

Para llegar a ello, el Programa Carta Compromiso contribuye previamente a que cada organismo público responda –a la luz de su misión institucional- una serie de preguntas cruciales para determinar su desempeño: ¿Cuáles son los objetivos organizacionales que orientan su gestión? ¿Cuáles son los productos destinados a hacer realidad dichos objetivos? ¿Qué procesos se desarrollan para la elaboración de esos productos? ¿Quiénes son los destinatarios (usuarios, beneficiarios, contribuyentes, etc.) de los bienes y servicios que produce? ¿Cuáles son las necesidades de estos destinatarios? ¿En qué medida se satisfacen estas necesidades? <sup>10</sup>

En este marco, la elaboración del **mapa de producción externa** constituye el primer paso para registrar, en forma ordenada, la misión y objetivos centrales de cada organización, los procesos sustantivos a través de los cuales se organizan las actividades y los productos finales destinados dar respuestas a las demandas existentes. El mapa se completa con la determinación, en forma precisa, de los destinatarios de cada uno de los productos de la organización.

A partir de este mapa productivo de las organizaciones se definen y dan a conocer públicamente 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

10. Halliburton Eduardo, Alfaro María Inés. Op. cit.

---

objetivos de las instituciones), como los vinculados a los puntos de contacto existentes: 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 la organización determine previamente los factores o atributos de calidad que, desde la perspectiva de la ciudadanía, deben 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).

En el cuadro 2 de la página siguiente se presenta un esquema del mapa final de las organizaciones y el área que se formaliza en la carta compromiso con el ciudadano.

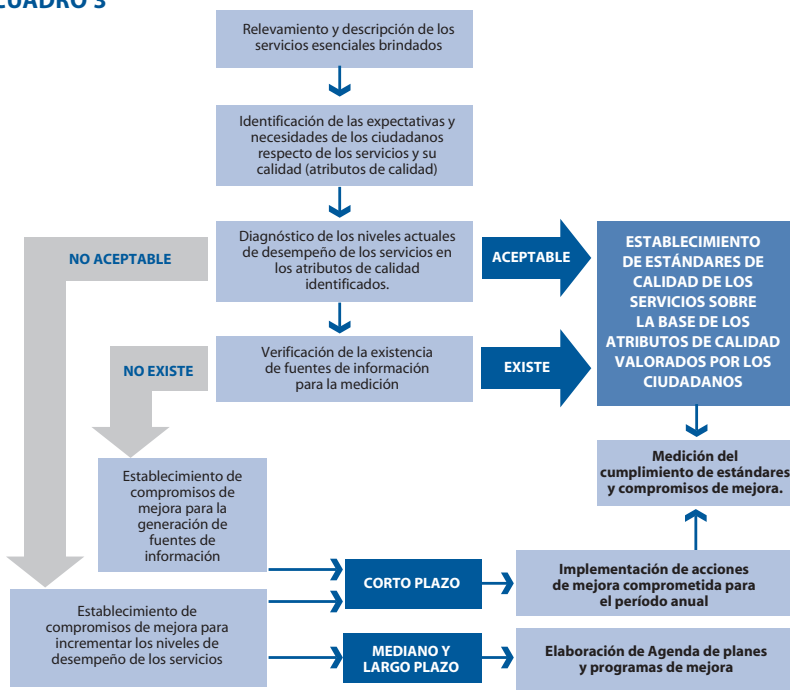
Paralelamente al proceso mencionado de fijación de los estándares, para los servicios cuya prestación no alcanzan niveles de razonabilidad o no cumplen los objetivos establecidos, se debe elaborar un plan de mejora de corto mediano o largo plazo según los casos. Los que pueden ser modificados en el período anual de vigencia de la Carta se incluyen en la misma como “compromisos de mejora”. A modo de ejemplo, si un organismo brinda asistencia alimentaria y no está "llegando", debido a problemas en la gestión, a la totalidad de su "población-objetivo" conforme a las metas establecidas y los re-



curso disponible, es posible fijar, previo plan de mejora, un compromiso como el siguiente: “Actualmente el programa de asistencia alimentaria cubre al 60% de la población destinataria de este beneficio. Para el mes de Diciembre de 2005 se incrementara su cobertura de manera de alcanzar al 90% de la población que, de acuerdo a lo establecido en la ley, tienen derecho a la asistencia alimentaria”.

En el cuadro 3 presentamos el diagrama del proceso de establecimiento de estándares de calidad de los servicios y compromisos de mejora que se incluyen en la Carta Compromiso.

**CUADRO 3**



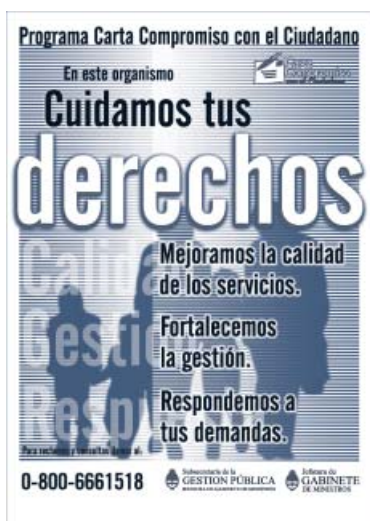
## Componente: Sistema de Información y Comunicación

Un aspecto característico de la democracia consiste en la obligatoriedad del gobierno (municipal, provincial o nacional) de informar a la ciudadanía y de ser informado por ella. Este intercambio de mensajes de doble vía es lo que conocemos como comunicación, un aspecto de significativa importancia tanto para garantizar la efectividad de las acciones de gobierno, como para legitimar la gestión de la Administración Pública, garantizar la transparencia de los ac-

---

tos gubernamentales y facilitar un continuo ajuste de expectativas.<sup>11</sup>

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 (esto último promoviendo la equidad en el



*Afiche editado por el Programa Carta Compromiso para difundir los derechos de los ciudadanos en los organismos adheridos.*

acceso a los servicios y generando o mejorando las condiciones para la participación de la ciudadanía en los organismos de la Administración Pública).

Por tal motivo, su implementación requiere el desarrollo de canales de comunicación permanentes entre la Administración Pública y la ciudadanía. Se considera a la información como el paso inicial imprescindible para facilitar a los ciudada-

11. La comunicación gubernamental es definida en el Programa como el conjunto de recursos técnicos y humanos organizados y destinados a concretar acciones informativas que contribuyan a mejorar la calidad y transparencia en la ejecución de toda política pública. Para este tema ver Sutelman, Rubén, "Comunicación con el Ciudadano" Programa Carta Compromiso con el Ciudadano, Subsecretaría de la Gestión Pública, Argentina, 2004.

---

nos el acceso a sus derechos, favorecer el cumplimiento de sus obligaciones y permitir su participación de una forma adecuada y responsable en el proceso de implementación de las políticas públicas.

En tal sentido, el Programa establece que los organismos deben brindar la información necesaria para que los ciudadanos conozcan los servicios ofrecidos y las formas de acceso a los mismos, hagan valer sus derechos y puedan cumplir con sus obligaciones y se interioricen de los mecanismos de participación que les permiten influir en la toma de decisiones de interés público.

En síntesis, los organismos deben informar a los ciudadanos de todo aquello que realizan para garantizar la prestación de los servicios destinados a dar respuesta a sus necesidades o expectativas y las formas en que pueden intervenir, según la naturaleza y características del organismo, en el diseño, gestión, control y evaluación de los mismos. Esto incluye información sobre implementación presupuestaria, uso y destino de los recursos, políticas estratégicas y otras cuestiones claves.

Se parte de un concepto central que da sustento al desarrollo de este componente: mediante la información a los ciudadanos, la Administración facilita la posibilidad de elección de éstos, permite adecuar sus expectativas sobre los niveles de calidad que pueden esperar de los servicios de acuerdo con los recursos disponibles, incrementa su influencia para lograr mejoras en los mismos e induce a los

---

organismos a cumplir con los objetivos de desempeño. Asimismo, proveer de información restaura la confianza en el sector público e incrementa la legitimidad democrática. Para lograr hacer realidad estos objetivos, la información debe ser completa, objetiva, veraz, fiable, relevante, con contenidos adecuados, oportuna y accesible.

## Alcances de la comunicación

Para hacer efectivo lo señalado anteriormente el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano establece, a través de su componente Sistema de Información, que los organismos deben comunicar a la ciudadanía:

- ◆ La misión y los objetivos de la organización y las funciones de sus respectivas dependencias.
  - ü 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 adquiridos, 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.

- 
- ◆ Las diferentes categorías de expedientes, carpetas o registros mediante los cuales se llevan adelante los trámites y el mecanismo para individualizarlos a fin de posibilitar su consulta.
  - ◆ Los derechos y obligaciones de los ciudadanos relacionados con los servicios que presta el organismo.
  - ◆ La descripción ordenada de las normas que rigen el funcionamiento del organismo y la prestación de los servicios y de las disposiciones y reglamentaciones internas que rigen las diferentes dependencias para la ejecución de sus programas o actividades administrativas.
  - ◆ 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 ciudada-

---

nía como de ésta a los organismos. De este modo, estos canales de comunicación servirán como una hoja de ruta orientadora de la gestión de todos aquellos miembros de la organización relacionados con tareas de comunicación.

## Componente: Sistema de Participación de los ciudadanos

La **participación ciudadana**, como concepto amplio, es la expresión de la capacidad que tienen los ciudadanos de intervenir -de muy diversas formas y en muy distintos grados- en una amplia serie de asuntos públicos, especialmente en las decisiones que modelan las políticas del Estado y en la gestión, evaluación y control de las organizaciones de la Administración Pública que producen los bienes y servicios destinados a cumplir con las políticas establecidas.<sup>12</sup>

El fortalecimiento de la participación ciudadana, propuesto a través del Programa Carta Compromiso, tiene lugar específicamente en el momento de la implementación de las políticas públicas a través de los organismos de la Administración.

Para ello, este componente exige la necesidad de facilitar a la ciudadanía su participación en la elaboración de los programas, en el diseño, planificación e implementación de los servicios, en la eva-

12. Para este tema ver Halliburton, Eduardo y otros “Participación Ciudadana” Carta Compromiso con el Ciudadano, Subsecretaría de la Gestión Pública, Editorial INAP, Argentina, 2004.

---

luación de los resultados y en el control social de las organizaciones. En tal sentido, en oposición a las visiones consumeristas, 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 a través de la Administración.** <sup>13</sup>

Se parte de la base que la participación en esta fase de las políticas constituye un instrumento necesario para:

- ◆ Aumentar la capacidad de respuesta de la Administración a la evolución de la demanda de los ciudadanos (receptividad).
- ◆ Mejorar la calidad de los servicios que producen y prestan las organizaciones públicas.
- ◆ Construir una Administración Pública que rinda mejor y que sea más efectiva y responsable ante los ciudadanos, con el incremento de legitimidad que esto comporta para el sector público en particular y para el Estado y la sociedad en general.

13. No hay real democratización de la Administración si la ciudadanía no puede constituirse como actor político que contrabalancee el poder de la burocracia y la controle efectivamente, tratando de fortalecer las consideraciones de equidad y justicia en sus decisiones. Pero, además, no hay real democratización de la Administración si en el intento resulta lesionada su capacidad de producir bienes y servicios de calidad para todos. Cunill Grau, Nuria, “La democratización de la gestión pública” CLAD/Fondo de Cultura Económica, Venezuela, 2004.

---

La participación ciudadana en este momento de las políticas públicas puede incluir acciones de influencia e involucramiento de los ciudadanos en una, varias o, incluso, todas las etapas del proceso de implementación de las mismas. Es necesario tener en cuenta que, **conforme a la finalidad del Programa, la participación es un instrumento conveniente, y en muchos casos imprescindible, para asegurar la eficacia de las organizaciones públicas en cada una de las siguientes etapas:**



Veamos en detalle cada uno de estos momentos:

**Formulación de Programas:** En este momento, las organizaciones abordan la transformación de la voluntad política en un conjunto de instrumentos prácticos cuyo objetivo es asignar a las mismas, tareas nuevas y diferentes. La participación ciudadana en esta instancia es necesaria para que los organismos puedan conocer adecuadamente las demandas y necesidades de la población con relación a la

---

política a implementar, definir con precisión los objetivos a alcanzar con los recursos disponibles y establecer las prioridades para el desarrollo de los servicios.

**Diseño de los Servicios:** En este momento la participación es necesaria en la medida que cada organización requiere conocer las expectativas concretas de los ciudadanos para que las mismas puedan ser traducidas, de manera consensuada, en los atributos de calidad que deben cumplir los servicios que se van a prestar.

**Producción de los servicios:** Este momento adquiere particular relevancia cuando resulta conveniente o necesario integrar a los ciudadanos de manera activa (para simplificar la gestión, delegar la ejecución de programas o proyectos - por ejemplo los vinculados al área social- en personas o asociaciones que están mejor preparados para llevarlos a cabo, etc.) haciéndolos corresponsables en las decisiones relacionadas con la gestión y producción de los servicios. También es necesaria, por ejemplo, cuando se realiza la prestación del servicio en el punto de contacto, en la medida que en la mayoría de las ocasiones, las organizaciones deben coproducir el servicio con el ciudadano (el caso, por ejemplo, de llenar un formulario para cumplimentar un trámite).

**Evaluación de los Resultados:** En este momento la participación es necesaria en la medida que permite contrastar lo diseñado, lo

---

efectivamente logrado y la satisfacción alcanzada por los ciudadanos. La participación ciudadana en esta instancia permite, por ejemplo, a través de las consultas, determinar si se están prestando los servicios de acuerdo a lo que los ciudadanos necesitan y esperan, si es necesario rediseñarlos o mejorar su producción para responder adecuadamente a sus demandas, o si es necesario establecer nuevas prioridades.

**Control del Desempeño Institucional:** En este momento, la participación es necesaria para garantizar una supervisión objetiva del desempeño de los organismos que los comprometa a avanzar hacia mayores niveles de responsabilización, transparencia y rendición de cuentas. Aquello que “hace” la Administración, la forma “como lo hace” y los resultados obtenidos, deben ser conocidos, monitoreados y controlados por la ciudadanía.

## Modalidades de participación ciudadana

Desde la perspectiva del Programa el proceso de participación ciudadana puede incluir diversas modalidades, con diferentes funciones y alcances, que pueden resumirse en **compartir información, consultar y promover la participación activa** a través de diversas formas de asociación o delegación. Estas modalidades forman parte de un proceso con etapas definidas por las diferencias en el grado de responsabilidad que asumen los ciudadanos.

---

**Compartir información** es el primer paso en el proceso de participación. En este caso, el compromiso de informar no conlleva necesariamente la obligación de aceptar aportes y alterar el proceso de toma de decisiones y sus resultados. No obstante, sí ofrece la base para dichos aportes y frecuentemente genera preocupaciones, expectativas y un conocimiento que permite a los ciudadanos evaluar como se están haciendo las cosas.<sup>14</sup>

La **consulta** va más allá de la simple provisión de información. Implica que las opiniones de los ciudadanos deben ser deliberadamente solicitadas y, como mínimo, tomadas en cuenta en alguna de las etapas de la implementación de las políticas.

Esto requiere que: a) los temas planteados puedan estar sujetos a modificaciones y b) que exista la suficiente voluntad política y capacidad institucional para permitir la introducción de cambios, en la medida que la decisión final sigue recayendo en los organismos de la Administración. Esta es una de las modalidades que con mayor frecuencia se utiliza y cuenta con una serie de métodos y técnicas adecuadas para conocer la perspectiva de la ciudadanía sobre dife-

14. La transparencia de la acción gubernamental, producto de una buena información constituye, en muchos casos, el principal medio de que dispone la ciudadanía para ejercer un control directo sobre la administración, ya que no siempre puede actuar (directamente) en forma crítica y activa, así como no toda la administración puede ser objeto de la influencia ciudadana directa. Cunill Grau, Nuria “La democratización de la gestión pública” CLAD/Fondo de Cultura Económica, Venezuela, 2004.

---

rentes aspectos. Entre ellas, pueden mencionarse las encuestas cuantitativas y cualitativas, los consejos asesores, los foros de consulta, los sistemas de quejas y sugerencias<sup>15</sup> y las audiencias públicas.

Las formas de **participación activa** implican un mayor grado de transferencia de responsabilidades y de ejercicio del poder por parte de los ciudadanos. Existen dos modalidades de participación activa: 1) La **asociación** a través de la cual las organizaciones públicas integran a los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones y los comprometen en diversos momentos de la implementación de las políticas.

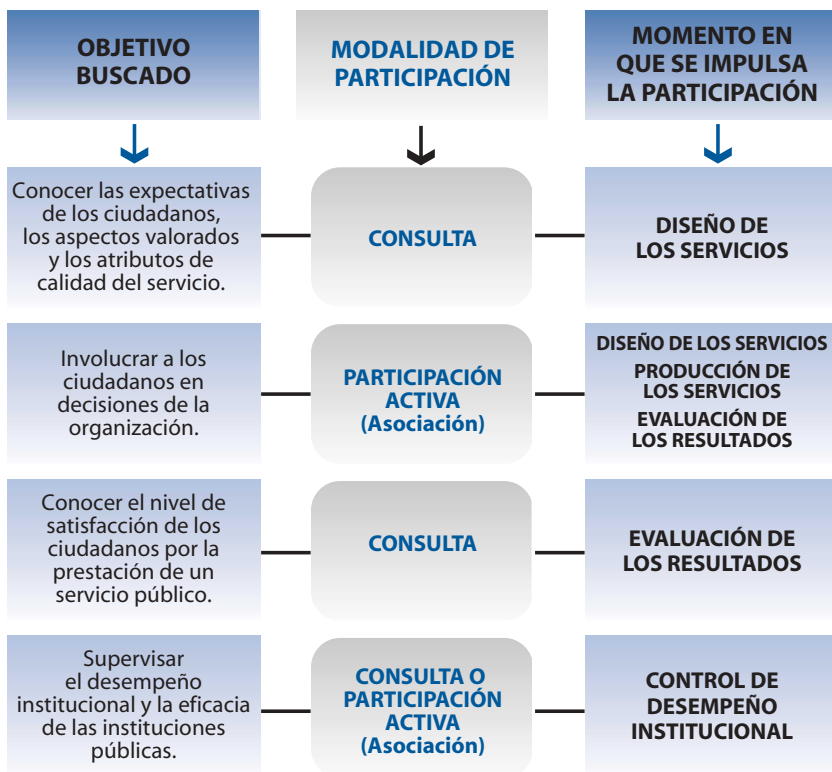
Esta modalidad exige arribar a algún tipo de acuerdo y requiere la colaboración mediante el establecimiento del consenso y la negociación. 2) La **delegación**, que implica una toma de decisiones compartida en la que los organismos públicos delegan responsabilidades o, al menos, ciertas decisiones claves de la fase de implementación de las políticas.<sup>16</sup>

15. Carta Compromiso con el Ciudadano asigna especial importancia a este método, ya que las quejas y sugerencias - además de constituir un derecho de los ciudadanos a obtener una respuesta de los organismos cuando algo sale mal- se convierten en una importante fuente de información sobre los niveles de insatisfacción y sus propuestas para superarlas. Este valioso instrumento para la toma de decisiones permite reorientar la presentación de los servicios o establecer prioridades para la mejora. En la actualidad, el 100% de los organismos adheridos tienen en funcionamiento un sistema de quejas.

16. Ver Halliburton, Eduardo y otros, Op. Cit. Allí se desarrollan ejemplos de aplicación de estas modalidades en la Administración Pública Nacional.

Estas formas de participación podrán ser incorporadas, en cada caso particular, de acuerdo a la estrategia que los organismos involucrados, en lo posible con consenso de la ciudadanía, consideren más adecuada para entablar el diálogo y en función de los objetivos específicos que en cada caso particular se necesiten alcanzar. En este sentido, en el cuadro 4 se muestran, como ejemplo, algunos casos.

**CUADRO 4**



---

## Componente: Monitoreo y evaluación de las actividades y resultados

Conforme a las pautas establecidas en el Programa, 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 para los responsables políticos y operativos del programa, sobre el grado de ejecución de los estándares y compromisos, la forma de empleo de los recursos disponibles y acerca del logro de los resultados. 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-cuantitativos 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.

Este proceso de monitoreo debe ser completado en cada uno de esos períodos por la **evaluación diagnóstica** que permite

---

determinar las causas de los problemas relacionados con la planificación, ejecución y logro de resultados para el conocimiento y mejora del desempeño. A su vez, la fase de la **evaluación de los resultados y retroalimentación** contempla las siguientes etapas:

◆ **Evaluación de resultados:** En este paso se deben evaluar los resultados obtenidos relacionados con la calidad de los servicios y compromisos de mejora establecidos por la organización y con el nivel de satisfacción de los ciudadanos. Las preguntas principales a responder son entonces las siguientes: ¿El proceso implementado ha servido para mejorar la calidad de los servicios? ¿Se han cumplido los estándares de calidad y compromisos fijados por la organización?, ¿Los niveles de los servicios prestados satisfacen a los ciudadanos?

◆ **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, en los niveles que corresponda (en la estructura, en las actividades de planificación, en la utilización de los recursos, en los procesos de apoyo o sustantivos, etc.), según el tipo de problemas o deficiencias detectadas.

---

## Tablero de Control del Programa Carta Compromiso

El tablero de control utilizado para el proceso de monitoreo y evaluación por los organismos, es un programa informático desarrollado por la Subsecretaría de la Gestión Pública que, a través de Internet, posibilita conocer a las autoridades y personal de los organismos los servicios incorporados en las cartas, los estándares de calidad y compromisos asumidos, los resultados de las mediciones realizadas para determinar su nivel de cumplimiento y la priorización de las áreas y procesos que requieren la implementación de mejoras.

**El acceso al tablero de control permite visualizar en forma clara y rápida:**

1. La descripción precisa de todos los estándares de calidad y compromisos incluidos en las Cartas para cada uno de sus componentes, su nivel de cumplimiento progresivo en el período anual, información complementaria sobre los mismos (atributos de calidad que se miden, destinatarios de los servicios, etc.) y una síntesis del “procedimiento de verificación” de cuya calidad depende la utilidad del monitoreo.

## CUADRO 5

**01.01. Inscripciones o Anotaciones de Documentos (comunes) (cod. 451)**

Estándar Cuantitativo

Grupo de Servicio / Macroproceso: Inscripción o Anotación de Documentos

Descripción del Estándar / Mejora y observaciones: Los documentos se pondrán a disposición del solicitante dentro de los 30 días corridos desde su presentación, cuando revistan carácter de trámite "común".

Que Mide el Estándar o Mejora : Capacidad de Respuesta

Destinatarios del Compromiso/Mejora: Usuarios del Registro (particulares, abogados, escribanos y gestores)

Procedimiento de medición/verificación: RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN: UMI (CCC) A través observación por muestreo tomando datos del Libro Diario y control por terminales. INDICADOR: Porcentaje de documentos entregados dentro de los 30 días corridos. FORMULA DE MEDICIÓN: (Nº de documentos entregados en el plazo de 30 días/ Nº total de documentos realizados x 100). REGISTRO: Libro Diario y en terminales. RESPONSABLE: UMI-CCC FRECUENCIA: Mensual

Fecha alta 18/01/2005

Per. 01/2005 - F.Med. 27/06/2005 - Peso rel. 6,08%	93,26%
Per. 02/2005 - F.Med. 30/06/2005 - Peso rel. 6,08%	93,13%
Verificación del procedimiento: Planilla de control	
Per. 03/2005 - F.Med. 01/07/2005 - Peso rel. 6,08%	92,26%
Per. 04/2005 - F.Med. 01/07/2005 - Peso rel. 6,08%	98,65%

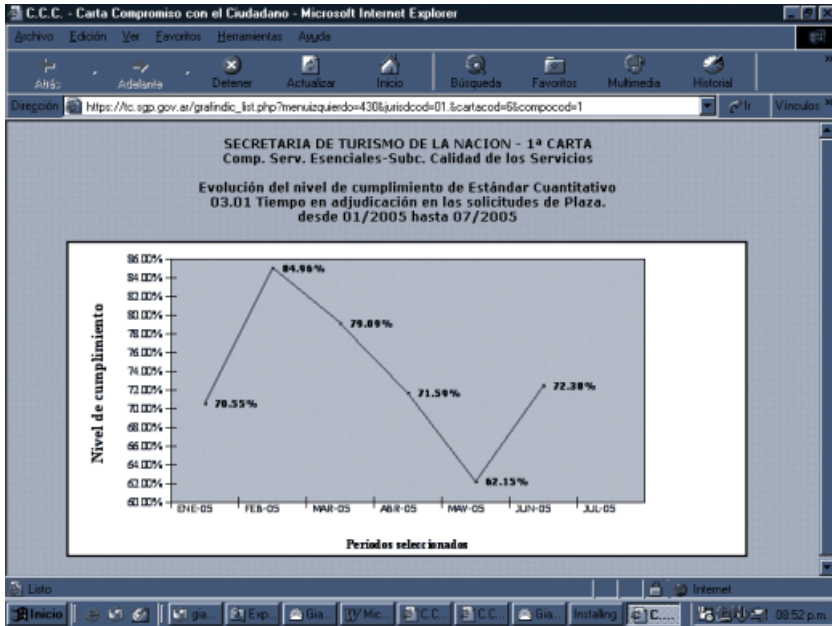
Sitio web del Tablero de Control y Seguimiento de Monitoreo del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano (<http://tc.sgp.gov.ar>)

2. Los resultados obtenidos teniendo en cuenta el “peso relativo” que se le asigna a cada uno de los estándares de calidad de los servicios y compromisos asumidos, conforme a los siguientes criterios establecidos por el Programa:

- ◆ Cantidad e importancia de los destinatarios en los cuales impactan.
- ◆ Importancia para el cumplimiento de la misión y objetivos estratégicos del organismo.
- ◆ Visibilidad pública de los mismos.

3. Los gráficos de la evolución mensual del nivel de cumplimiento de cada uno de los estándares de calidad y compromisos asumidos y los histogramas del nivel de cumplimiento de cada componente.

## CUADRO 6



*Ejemplo del nivel de cumplimiento de un estándar de calidad de la Secretaría de Turismo de la Nación. Evolución mensual e histogramas del nivel de cumplimiento.*

## Ejecución del Programa

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, receptiva y atenta a las expectativas de los ciudadanos, 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 incorporen al mismo.

Teniendo en cuenta que resulta fundamental el **compromiso y la participación activa** de las autoridades y del personal para lograr su adecuada implementación, el Programa se inicia con el desarrollo de una serie de reuniones y talleres. Los mismos están destinados a sensibilizar a las autoridades 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 e incrementar la calidad de los servicios que prestan, transferir conocimientos sobre los principales contenidos del Programa, informar las modificaciones que produce

---

en el funcionamiento de la organización, dar a conocer los canales y modalidades de comunicación y participación ciudadana que se pondrán en juego y los resultados y beneficios esperados, entre otros aspectos.

Una vez realizada esta actividad de información, sensibilización y capacitación, comienza la ejecución de un conjunto de actividades organizadas en tres grandes etapas con sus respectivos productos:



---

## 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

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

---

## Etapa II: Medir para mejorar

- ◆ Definir y elaborar el sistema de información requerido para el monitoreo y evaluación del cumplimiento de los estándares y compromisos de mejora fijados.
- ◆ Diseñar el Sistema de Monitoreo de los componentes del programa y conformar la Unidad de Monitoreo en el organismo.
- ◆ 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 relacionadas con la mejora e innovaciones en los servicios.
- ◆ Determinación de los aspectos que deben ser mejorados y fijación de nuevos objetivos.

---

## Productos:

### 1. Informe Anual de Avance de los organismos (Dec. 229/2000, Art. 17)

- 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 <sup>17</sup>

Este proceso finaliza con la reunión anual presidida por el jefe de Gabinete de Ministros, quien hace pública las calificaciones obtenidas por los organismos y entrega distinciones a las Mejores Prácticas, así como un Diploma de Honor a aquellos organismos que han logrado un desarrollo integral de los componentes que conforman el programa, durante ese período anual.

17. Ver Halliburton, Eduardo y Gurrera, Germán. Op. Cit. Tercera Sección: “Síntesis de la Metodología del Monitoreo y la Evaluación”. Allí se establecen los criterios para la evaluación final y la calificación.