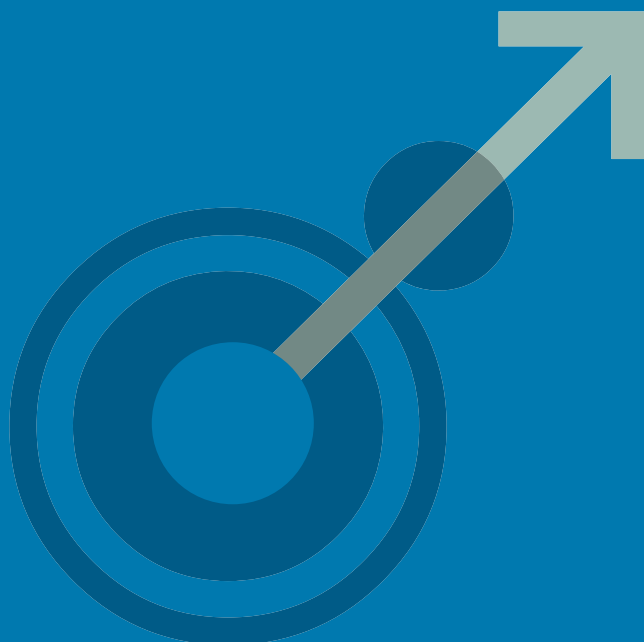




Programa
**Carta Compromiso
con el Ciudadano**

Tablero de Control



Gestión Pública
Subsecretaría de la Gestión Pública



Jefatura de
**GABINETE
DE MINISTROS**

Publicación de la Subsecretaría de la Gestión Pública
y del Proyecto de Modernización del Estado BIRF 4423-AR
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

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

**Director Nacional Alterno del Proyecto
de Modernización del Estado BIRF-4423 AR**
Lic. Christian Asinelli

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

**Editado por la Subsecretaría de la Gestión Pública
y el Proyecto de Modernización del Estado BIRF-4423 AR**



Prólogo

El Proyecto de Modernización del Estado apunta a lograr sus objetivos a través de distintas líneas de acción. Una de ellas es el desarrollo de iniciativas de gestión por resultados a través de la mejora continua, que se instrumenta, entre otras actividades, a través del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano. Esta iniciativa busca identificar las necesidades y expectativas de los usuarios de los servicios que presta el Estado e instrumentar compromisos de calidad de servicio en los organismos públicos.

En esta ocasión, mediante esta publicación, se presenta el Tablero de Control del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano, que es la herramienta con la cual se realiza el seguimiento del cumplimiento de los compromisos asumidos por los organismos adherentes. Este documento tiene el objetivo de difundir esta actividad y servir como instrumento de capacitación para los nuevos usuarios de este sistema, que a la fecha superan los 300 funcionarios.

La modernización del Estado exige la gestión por resultados, la transparencia de la gestión, la participación ciudadana y la utilización creciente de la tecnología – en el marco de la consolidación del Gobierno Electrónico - para mejorar la prestación de servicios.

El Tablero de Control del Programa Carta Compromiso avanza en estos cuatro aspectos. En tal sentido, colabora en la gestión por resultados porque es una herramienta que facilita y hasta induce, la medición de la calidad de los servicios brindados, posibilitando a las autoridades y mandos medios de los organismos disponer de alertas tempranas sobre aspectos que pueden ser mejorados. A la vez, facilita la transparencia y la participación ciudadana, porque los organismos disponen de información que puede ser difundida, para avanzar hacia el control social. Por último, avanza hacia el gobierno electrónico con una herramienta cuyo ingreso de información y utilización de sus resultados para la toma de decisión se realiza íntegramente por Internet.

Por estos motivos, confiamos en que el Tablero de Control del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano constituya una herramienta más que consolide el desarrollo de una moderna gestión, que contribuya en la mejora de la prestación de servicios y, en definitiva, en la reconstrucción de la relación entre el Estado y la gente.

Lic. Christian Asinelli

Director Nacional Alterno
del Proyecto de Modernización del Estado

Introducción

Esta publicación tiene por objetivo presentar el **Tablero de Control** del sistema de gestión de calidad que constituye el **Programa Carta Compromiso con el Ciudadano** que, a la fecha de esta publicación, cuenta con 43 organismos adherentes. El mismo es un instrumento de gestión, sustentado en un programa informático de seguimiento de indicadores, que se orienta a la búsqueda de la mejora continua de la calidad de los servicios de los organismos públicos.

Sus contenidos incluyen una **Introducción al Programa Carta Compromiso con el Ciudadano** que sintetiza sus principales componentes, su forma de implementación y sus resultados a la fecha.

Luego se continúa con una **Introducción al concepto de Tablero de Control Integral** y se explica cómo el Tablero de Control del Programa Carta Compromiso constituye una parte de este difundido instrumento de gestión, nacido en la actividad privada, pero que al presente también cuenta con adaptaciones a la gestión de organismos públicos.

A partir de este punto, se ingresa en el contenido central de esta publicación, **Tablero de Control del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano**, que incluye una **Descripción** de los distintos módulos del programa informático, en lo que hace al ingreso de información, su modificación y, fundamentalmente, sus reportes de información para la toma de decisiones.

Como ningún sistema de gestión de calidad, ni los instrumentos que los sustentan, puede funcionar sin la adecuada participación de quienes deben utilizarlo, se adjunta a continuación un apartado que explica la **Implementación** en lo que hace a la incorporación del conjunto de usuarios de este Tablero de Control.

Más adelante, se ingresa en uno de los objetivos de la utilización del Tablero de Control del Programa Carta Compromiso, que es la obtención del monitoreo de los **Resultados del nivel de calidad de servicios** que brindan los organismos públicos y cómo los mismos son accesibles para autoridades de la Subsecretaría de la Gestión Pública, autoridades de los organismos públicos, sus mandos medios, sus empleados y los ciudadanos. Para mejor descripción de este punto, se incluyen **Testimonios** de usuarios y destinatarios de la información del Tablero de Control.

Para finalizar, se incluye una **Proyección Futura** de la utilización del Tablero de Control del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano para instrumentar procesos de mejora continua y **Anexos** que incluyen los **Manuales de Usuario** para los distintos usuarios del Tablero de Control.

Lic. Eduardo Halliburton
Director de Calidad de Servicios
y Evaluación de Gestión

Índice

Introducción al Programa Carta Compromiso con el Ciudadano	11
Introducción al Concepto de Tablero de Control Integral	18
Monitoreo del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano a través del Tablero de Control	21
Objetivos	21
Descripción	23
1. Ingreso de la carga de la Carta Compromiso.	23
Tipos de estándares y mejoras.	24
Peso relativo.	25
2. Ingreso de las mediciones de nivel de cumplimiento.	26
3. Modificación de la estructura de las Cartas Compromiso.	26
4. Utilización de los reportes y gráficos para la toma de decisiones.	28
Reporte sintético con peso relativo.	28
Reporte completo con detalles.	30
Gráficos de evolución de los compromisos de estándares cuantitativos y mejoras comprometidas.	30
Gráficos de evolución de los componentes.	32
Implementación	34
1. Equipo humano que soporta el Tablero de Control.	34
2. Habilitación del sustento informático del Tablero de Control.	36
Resultados	37
1. Usuarios que utilizan la información del Tablero de Control.	37
Autoridades de la Subsecretaría de la Gestión Pública.	37
Autoridades de los organismos públicos.	37
Mandos medios de los organismos públicos.	38
Empleados de los organismos públicos.	39
Público en general en un próximo futuro.	40
2. Resultados cuantitativos y no cuantitativos de la implementación.	40
3. Testimonios de las autoridades de los organismos que utilizan el Tablero de Control.	42
4. Testimonios de los Responsables Político Técnicos del Programa en los organismos.	44

Proyección Futura	48
Manuales de Usuario	51
Anexos	
Anexo 1: Manual del usuario para consulta de autoridades y consultas ejecutivas.	53
Anexo 2: Manual del usuario para administradores de los organismos.	63
Anexo 3: Manual del usuario para actualizadores de las mediciones.	87
Anexo 4: Manual del usuario para asistencia técnica.	95
Anexo 5: Ejemplos de gráficos de evolución del nivel de cumplimiento de los componentes del Programa Carta Compromiso en distintos organismos.	107
Anexo 6: Ejemplos de gráficos de evolución del nivel de cumplimiento de estándares y mejoras comprometidas del Programa Carta Compromiso de distintos organismos.	117

Introducción al Programa Carta Compromiso con el Ciudadano¹



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

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

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

Objetivos y destinatarios

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

Los objetivos específicos son:

- ❖ Lograr una mayor sensibilidad y receptividad hacia las demandas de los ciudadanos, orientando el desempeño de los organismos en el marco de una administración por resultados.
- ❖ Fortalecer la capacidad de los ciudadanos para ejercer sus derechos a recibir servicios de

1. Esta introducción está tomada del Documento **Programa Carta Compromiso con el Ciudadano**, Subsecretaría de la Gestión Pública, Buenos Aires, 2006, 20 páginas.

calidad (acordes a sus necesidades o expectativas).

- ❖ Promover la utilización de indicadores de calidad de los servicios y de satisfacción de los ciudadanos y difundir los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño institucional.
- ❖ Facilitar la participación en la planificación, diseño y prestación de los servicios, en la evaluación de sus resultados y en el control social de las organizaciones públicas.
- ❖ Generar condiciones para la mejora continua de la calidad y promover la incorporación de innovaciones de gestión en los organismos públicos.

Componentes del Programa

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

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

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

A partir de este mapa productivo de las organizaciones se deben definir y dar a conocer 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 objetivos de las instituciones), como los vinculados a los puntos de contacto existentes, como la atención al público (calidad del servicio en el momento que se produce la interacción entre la Administración y los ciudadanos).

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

2. Sistema de Información y Comunicación

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

Por tal motivo, su implementación requiere el desarrollo de canales de comunicación permanentes entre las organizaciones y la comunidad. Se considera que ello constituye el paso inicial imprescindible para facilitar a los ciudadanos el acceso a sus derechos, favorecer el cumplimiento de sus obligaciones y permitir su participación de una forma adecuada y responsable en el proceso de implementación de las políticas públicas.

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

- ❖ La misión y los objetivos de la organización y las funciones de sus respectivas dependencias.
- ❖ Los servicios que presta, las formas de acceder a ellos con información acerca del lugar donde funciona el organismo y sus dependencias, números telefónicos, horarios de atención, procedimientos y requisitos para la realización de trámites, nombre y cargo de los funcionarios responsables de recibir las consultas.
- ❖ La descripción de los formularios a utilizar y la indicación de los lugares donde pueden ser 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.
- ❖ Los derechos y obligaciones de los ciudadanos relacionados con los servicios que presta el organismo.
- ❖ La descripción de las normas que rigen el funcionamiento del organismo y la prestación de los servicios.
- ❖ Los aranceles que se cobrarán por los diversos requerimientos.
- ❖ Los estándares de calidad de los servicios esenciales de la organización y los estándares de calidad en el punto de contacto.
- ❖ Las modalidades a través de las cuales la ciudadanía se puede comunicar con la organización.
- ❖ Las formas de participación ciudadana y los mecanismos existentes para hacerla efectiva.
- ❖ Los procedimientos para la presentación de las quejas y los mecanismos de reparación y apelación.
- ❖ La utilización de los recursos, los resultados del desempeño de la institución y la evaluación realizada por el organismo y la ciudadanía.

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

3. Sistema de Participación Ciudadana

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

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

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

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

4. Monitoreo y evaluación de las actividades y resultados

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

El monitoreo tiene como objetivo obtener información permanente sobre el grado de ejecución de los estándares y compromisos, la forma de empleo de los recursos disponibles y sobre los resultados obtenidos.

Es un seguimiento periódico, con el fin de encontrar deficiencias e incongruencias, para corregir y replanificar cuándo y dónde corresponda. Permite determinar, mediante los indicadores cuali-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.

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

Evaluación de resultados. En este paso las preguntas principales a responder son: ¿Se han cumplido los estándares de calidad y compromisos fijados por la organización?, ¿Los niveles de los servicios prestados satisfacen a los ciudadanos? ¿El proceso implementado ha servido para mejorar la calidad de los servicios.

Retroalimentación. Los resultados de la evaluación deben ser conocidos por los directivos, el personal y los ciudadanos. Estos resultados deben constituir la base para determinar y llevar a cabo los procesos de mejora continua de la calidad que debe encarar la organización.

Implementación

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

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

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

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

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

Etapas 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, Sistema de Información y Comunicación y Modalidades de Participación).

Definición de los estándares de calidad de los servicios y compromisos que el organismo ya está en condiciones de establecer y las mejoras a realizar en el período anual para los tres primeros componentes del programa.

PRODUCTO: Carta Compromiso con el Ciudadano

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

Etapla II: Medir para mejorar

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

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

Etapla III: Evaluar para decidir

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

PRODUCTOS:

1. Informe Anual de Avance de los organismos

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

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

Principales aportes del Programa

- ❖ Constituye un elemento dinamizador de capacidades institucionales.
- ❖ Contribuye a un conocimiento más amplio y una mayor precisión en la definición de la misión, los objetivos institucionales, los servicios producidos y sus destinatarios.
- ❖ Favorece la instalación de una cultura que enfatiza la gestión por resultados e incorpora la perspectiva de los destinatarios de los servicios.
- ❖ Permite pensar integralmente a las organizaciones públicas, evitando las fragmentaciones internas.
- ❖ Incorpora el lenguaje de la calidad en las organizaciones públicas, favorece la cultura de la medición y detecta y promueve el uso de “mejores prácticas”.
- ❖ Jerarquiza las áreas de atención al público, como punto de contacto entre el ciudadano y la Administración.
- ❖ Favorece la transparencia y la rendición de cuentas de manera integral.
- ❖ Auspicia la participación ciudadana en el desarrollo de las políticas públicas (particularmente en el momento de su implementación) y el desarrollo de una Administración Pública más democrática.
- ❖ Permite detectar problemas de gestión y favorece la implementación de mejoras internas.

INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE TABLERO DE CONTROL INTEGRAL

El **Tablero de Control del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano** forma parte de la metodología del **Tablero de Control Integral**, aplicado a organismos públicos.

El **Tablero de Control Integral** es un instrumento de gestión surgido en el ámbito privado que posibilita desarrollar y controlar la estrategia de una organización. Con el Tablero de Control Integral, los objetivos estratégicos se traducen en metas, cuyo cumplimiento o incumplimiento son factibles de ser monitoreados.

El **Tablero de Control Integral** propone:

1. Desarrollar la estrategia de una organización a través de un conjunto de objetivos e indicadores.
2. Orientar a la organización para realizar el seguimiento de los indicadores y buscar el logro de los objetivos que instrumentan la estrategia.
3. Establecer procesos de retroalimentación de resultados que instrumenten un proceso de mejora continua.

Desde una versión clásica y adaptada a los organismos públicos, para la implementación de un Tablero de Control Integral, se sugiere dividir los objetivos estratégicos de la organización en **cuatro perspectivas** diferentes:

- ❖ Perspectiva de los Recursos (económicos, humanos, infraestructuras, etc.).
- ❖ Perspectiva de los Procesos Internos.
- ❖ Perspectiva del Aprendizaje e Innovación.
- ❖ Perspectiva del Ciudadano destinatario de los productos/servicios ².

El Tablero de Control del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano se concentra en la perspectiva del Ciudadano que es destinatario de los productos/servicios de los organismos públicos. En el marco de este Programa, también se trabaja la Perspectiva de los Procesos Internos a través de Asistencia Técnica para implementar procesos y procedimientos homologables con las recomendaciones de las normas ISO, aunque aún no se ha implementado un Tablero de Control para su desarrollo y seguimiento.

2. En el ámbito privado se denomina "Perspectiva del Cliente".

Desde la **Oficina Nacional de Innovación de Gestión (ONIG)** de la Subsecretaría de la Gestión Pública, que instrumenta el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano, se desarrolla, asimismo, un Tablero de Control Integral que atiende las restantes perspectivas descriptas anteriormente.

ETAPAS NECESARIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN TABLERO DE CONTROL CON LA PERSPECTIVA DEL CIUDADANO

Para que los indicadores a construir reporten información relevante, lo primordial es realizar una correcta identificación de la misión de la organización y de sus áreas, procesos y productos clave. Este análisis debe ser previo al desarrollo del Tablero de Control, ya que de él depende el éxito de la utilización del mismo. No es posible medir correctamente sin tener en claro qué se busca medir. Por ello, en primer término, se debe construir un Mapa Estratégico de la organización que traslade, por medio de objetivos, el plan estratégico a la acción. En esta etapa es importante incluir las diferentes perspectivas ya mencionadas: del ciudadano, de los recursos, de los procesos internos y del aprendizaje.

La misión y función de un organismo conducen a identificar objetivos que deben ser contruidos de manera precisa, identificando las personas o áreas que intervendrán en su consecución y en qué medida se interrelacionan entre sí. Para cada objetivo, es menester definir metas de cumplimiento, de modo que sea posible, a través de la contrastación de las mismas con los resultados efectivos, controlar la ejecución de la estrategia buscada.

Con este fin, se elabora el “mapa de producción externa” que se ejemplifica a continuación.

OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	MACROPROCESOS	PROCESOS	SERVICIOS / PRODUCTOS
Efectuar el registro centralizado de actos procesales, sentencias y resoluciones dictadas en todos los tribunales del país que tengan competencia en materia penal, a fin de suministrarla a quien esté autorizado para requerirla	REGISTRO	<ul style="list-style-type: none"> - Recepción y análisis de documentación - Búsqueda nominativa o dactiloscópica - Escaneo documental, confección y numeración de legajo virtual. - Apertura de prontuario y archivo de testimonio - Proceso de Cotejo de Fichas 	Base de datos actualizada Archivos de documentación en prontuarios
Expedir informes sobre datos y antecedentes penales registrados, en los casos que corresponda.		<ul style="list-style-type: none"> - Expedición de Informes de Antecedentes Oficiales - Recepción remota de información - Verificación de documentación adjunta - Carga de datos en sistema - Clasificación según prioridad - Búsqueda nominativa de antecedentes - Clasificación de la huella dactilar - Búsqueda de prontuario correspondiente - Cotejo de fichas - Análisis y selección de antecedentes - Emisión de certificados 	Informes de Antecedentes Oficiales: a) Trámite de 6 horas de plazo b) Trámite de 24 horas de plazo c) Trámite de 5 días de plazo
	EXPEDICIÓN DE INFORMES DE ANTECEDENTES PENALES	<ul style="list-style-type: none"> - Expedición de informes de Antecedentes Particulares - Cobro de Arancel - Toma de huellas dactilares - Recepción remota de información - Verificación de documentación adjunta - Carga de datos en sistema - Clasificación según prioridad 	Informes de Antecedentes Oficiales: a) Trámite de 8 horas de plazo b) Trámite de 24 horas de plazo c) Trámite de 5 días de plazo

Para los servicios/productos que se indican en la última columna, se identifican los atributos de calidad que, desde la perspectiva de la ciudadanía, deben poseer los mismos, estableciendo “compromisos” sobre el nivel de calidad que el organismo puede brindar. Para medir el nivel de cumplimiento de los mismos se diseñan indicadores que se ilustran en el cuadro siguiente:



A. ESTÁNDARES E INDICADORES DE LOS SERVICIOS ESENCIALES				
RELACIONADO CON	SERVICIOS	ESTÁNDAR	COMO SE MIDE (INDICADOR/FÓRMULA)	QUE MIDE
INGRESO DE TESTIMONIOS JUDICIALES ADMINISTRACIÓN DE BASE DE DATOS	INCORPORACIÓN DE TESTIMONIOS JUDICIALES	El plazo para incorporar un testimonio judicial a la base de datos desde su ingreso al Registro no supera los 20 días hábiles.	Porcentaje de testimonios judiciales incorporados a la base de datos en el plazo previsto (N° de testimonios judiciales incorporados en el plazo previsto / N° total de testimonios judiciales recibidos x 100)	Capacidad de respuesta
		El 100 % de las modificaciones realizadas en la base de datos queda registrada en el sistema, consignando fecha y hora de su realización y usuario responsable de la misma.	Porcentaje de modificaciones realizadas en la base de datos registradas en el sistema (N° de modificaciones efectuadas en la base de datos y registradas en el sistema / N° total de modificaciones realizadas en la base de datos x 100)	Seguridad
GENERACIÓN DE ESTADÍSTICAS DE ACTOS PROCESALES Y SENTENCIAS CONDENATORIAS	INFORMACIÓN ESTADÍSTICA	El Registro publica anualmente en su sitio web antes del 31 de marzo la información estadística sobre actos procesales y sentencias condenatorias que realiza.	Publicación de las estadísticas dentro de los plazos previstos.	Capacidad de respuesta Información

Finalmente, la información de este cuadro se ingresa en el sustento informático (software) que instrumenta el Tablero de Control del Programa Carta Compromiso, que permite disponer de la información en tiempo real y facilitar la toma de decisiones.

A partir del conocimiento de los resultados de los indicadores del nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos, es posible detectar desvíos que constituyen un sistema de alarmas para focalizar la atención de los responsables de la gestión y/o autoridades. La rápida detección de desvíos que permite el Tablero de Control, fomenta una retroalimentación permanente en una organización que posibilita la implementación de cambios y mejoras.

El Tablero de Control es también un instrumento de comunicación en la organización. A través de él, es posible hacer conocer una estrategia a todos los niveles, así como también todos o algunos de los objetivos más importantes. Esta información, vital para toda institución, es distribuida con un lenguaje unificado y de manera centralizada. Así, además de posibilitar la difusión, el Tablero se transforma en un elemento destinado a evitar equívocos en la interpretación de los lineamientos u objetivos organizacionales.

Para que el Tablero de Control pueda cumplir su función adecuadamente es recomendable que todas las áreas relevantes de la organización midan los indicadores de su órbita de competencia y/o responsabilidad. De otro modo, si la información es manejada por unos pocos, el sistema pierde potencia para lograr sus objetivos más útiles.

MONITOREO DEL PROGRAMA CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO A TRAVÉS DEL TABLERO DE CONTROL

OBJETIVOS

El TABLERO DE CONTROL del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano es un programa informático que, a través de Internet, posibilita visualizar los estándares y compromisos asumidos en las Cartas, realizar las mediciones del nivel de cumplimiento de los mismos y priorizar las áreas y procedimientos que requieren impulsar procesos de mejora.



Su objetivo es facilitar el seguimiento del nivel de calidad de los servicios brindados por los organismos adherentes al Programa Carta Compromiso con el Ciudadano para que, con esta base de información, se pueda avanzar en la mejora de los procesos.

La primera versión comenzó a funcionar en diciembre del año 2003 y para su diseño e implementación se tuvieron en cuenta las necesidades de los organismos adherentes al Programa Carta Compromiso y de la Oficina Nacional de Innovación de Gestión (ONIG), que coordina el mismo.

El Tablero de Control del Programa antes mencionado permite a los organismos públicos adherentes:

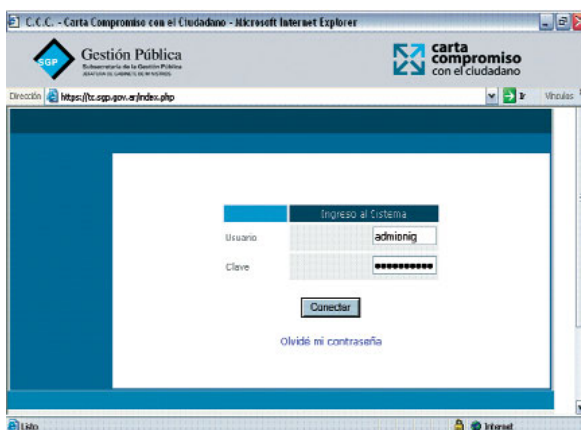
- ❖ Conocer el nivel de calidad de los servicios que brindan.
- ❖ Facilitar y promover una cultura de gestión por resultados en todos los actores de los organismos participantes: autoridades, mandos medios, empleados, usuarios y público no usuario.
- ❖ Identificar los servicios que no pueden alcanzar el nivel previsto de calidad y revisar si los recursos afectados al mismo son los adecuados a la importancia del mismo.
- ❖ Descentralizar el seguimiento de las mediciones de la calidad brindada en los distintos servicios.

- ❖ Difundir, a través de Internet, las mediciones de la calidad alcanzada en la prestación de los distintos servicios al interior y exterior del organismo. La difusión al exterior es una decisión que va adoptando cada organismo, ya que el Tablero de Control requiere usuarios y claves de acceso que pueden o no ser suprimidas.

A su vez, este programa informático le permite a la Oficina Nacional de Innovación de Gestión, que coordina el Programa Carta Compromiso:

- ❖ Facilitar el monitoreo del nivel de cumplimiento de la calidad comprometida por los organismos.
- ❖ Identificar dónde se detectan las oportunidades de mejora -de mayor impacto y criticidad- que son factibles de lograr a través de la utilización de la asistencia técnica que ofrece la ONIG.
- ❖ Establecer una comparación de las posibilidades y de las dificultades comunes al conjunto de organismos públicos que participan del Programa para evaluar la posibilidad de soluciones conjuntas.

DESCRIPCIÓN



El Tablero de Control del Programa Carta Compromiso se halla en Internet en la dirección <http://tc.sgp.gov.ar> y se accede a él mediante el ingreso de un nombre de usuario y de una clave.

A continuación se ofrece una descripción de la “secuencia” de utilización de las distintas prestaciones del Tablero de Control:

1. Ingreso de la carga de la Carta Compromiso

El Tablero dispone de una sección para el ingreso de los estándares y mejoras comprometidas y sus procedimientos de medición y verificación. El mismo posibilita ordenar los compromisos según:

- ◆ Componentes del Programa
- ◆ Tipo de Estándar o Mejora

Tipos de Estándares o Mejoras

Existen cuatro (4) tipos de estándares o mejoras:

❖ **Estándares con indicadores cuantitativos:** Son aquellos cuyo procedimiento de medición incluye un cálculo o fórmula cuyo resultado arroja un valor numérico. Por ejemplo: porcentaje de trámites resueltos en un plazo determinado. La fórmula de medición es: cantidad de trámites resueltos en el tiempo comprometido / cantidad total de trámites recibidos X 100.

❖ **Estándares con indicadores cualitativos:** Son aquellos cuyo procedimiento de medición puede incluir observaciones periódicas, encuestas a los ciudadanos o auditorías por muestreo que no arrojan un valor numérico en forma directa. No obstante, como veremos más adelante, estos resultados son traducidos a un valor numérico después de su análisis.

❖ **Mejoras comprometidas:** Son aquellos compromisos que se asumen para implementar luego de la firma de la Carta Compromiso. La medición del nivel de cumplimiento se realiza evaluando el nivel de avance respecto del plan de implementación preestablecido. Por ejemplo: informatización de las operaciones para el pago de aranceles mediante la bancarización, la cual será puesta en marcha antes de fin de 2005; indicador: *evaluación del avance* del plan de implementación de la mejora comprometida.

❖ **Mejoras no previstas:** Se trata de mejoras implementadas en el marco del Programa y que *no* fueron incluidas en el documento de la Carta Compromiso, ni como estándares, ni como mejoras comprometidas. Por ejemplo: habilitación de un nuevo Centro de Atención a Usuarios; publicación de una solicitada de prensa anunciando nuevos servicios o nuevos horarios de atención al público.

La estructura de estos tipos de estándares y mejoras contiene los siguientes elementos:

❖ **Nombre del estándar o mejora:** en este campo se ingresa un nombre corto que identifique al estándar / mejora de que se trata utilizando el servicio / producto.

❖ **Descripción del estándar o mejora y observaciones:** en este campo se ingresa, en forma textual, el estándar según figure en la Carta Compromiso.

❖ **Qué mide el estándar o mejora:** en este campo se ingresa el atributo a medir en el compromiso o mejora.

❖ **Destinatarios del estándar o mejora:** en este campo se especifican los destinatarios del compromiso o mejora.

❖ **Procedimiento de medición / verificación:** en este campo se ingresa el procedimiento a seguir para la obtención de la medición. El mismo debe contener los siguientes datos:

- **RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN:** es quien tiene a cargo la medición; no se indica su nombre pero sí el área donde trabaja y el cargo que ocupa.
- **A TRAVÉS DE:** la actividad mediante la cual se realiza la medición. Ej.: análisis, muestreo, observación directa.
- **INDICADOR:** elemento o instrumento que se utiliza para ponderar el nivel de cumplimiento del compromiso.
- **FÓRMULA DE MEDICIÓN:** el proceso de cálculo que permite obtener los resultados del nivel de cumplimiento.
- **REGISTRO:** es el soporte donde quedarán registrados los datos, para su posterior trazabilidad.
- **RESPONSABLE DEL REGISTRO:** es la persona a quien se le podrá exigir posteriormente el registro. También aquí se indica el área para la que trabaja y el cargo que ocupa.
- **FRECUENCIA:** cada cuánto tiempo corresponde hacer las mediciones.

Este conjunto de información tiene como destinatarios a autoridades, personal de los organismos y a otros usuarios a los que les interese conocer, además del resultado de las mediciones, los aspectos inherentes a los objetivos involucrados en los compromisos y a la calidad de los “procedimientos de verificación y medición” de los niveles de cumplimiento de los mismos.

01.03 Acceso al título impreso de concesión de Patente (cod. 2319)		
Estándar Cuantitativo		
Grupo de Servicio / Macroproceso: Otorgamiento de títulos de propiedad		
Descripción del Estándar / Mejora y observaciones: 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.		
Que Mide el Estándar o Mejora : Capacidad de respuesta, rapidez en la entrega del título impreso.		
Destinatarios del Compromiso/Mejora: Personas físicas o jurídicas que solicitan títulos de propiedad para la patente o modelo de utilidad de su invención		
Procedimiento de medición/verificación: RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN: Administración Nacional de Patentes, a través del ANALISIS del reporte emitido por el sistema de patentes del instituto. INDICADOR: Porcentaje de usuarios notificados mediante resolución firme de la concesión de una Patente o Modelo de Utilidad que simultáneamente disponen del título impreso. FORMULA DE MEDICIÓN: Número de usuarios notificados de la concesión con acceso inmediato al título impreso durante el periodo de medición / número total de usuarios notificados de la concesión en el periodo de la medición X 100.		
REGISTRO: Planilla de Monitoreo - Módulo I RESPONSABLE DEL REGISTRO: Unidad de Monitoreo y Evaluación FRECUENCIA: bimestral.		
Fecha alta 04/08/2005		
Per. 01/2005 - F.Med. 14/09/2005 - Peso rel. 3,27%		100,00%
Numerador 103,00 - Denominador 103,00		
Verificación del procedimiento: La medición se ha efectuado conforme el procedimiento previsto por el estándar.		
Per. 02/2005 - F.Med. 20/09/2005 - Peso rel. 4,90%		100,00%
Numerador 80,00 - Denominador 80,00		

Peso Relativo

Cada estándar cuantitativo y mejora comprometida posee un peso relativo, que permite ponderar su importancia dentro del componente en el que se encuentre. Este peso relativo asigna mayor incidencia a los estándares y mejoras más significativos según los siguientes criterios ³:

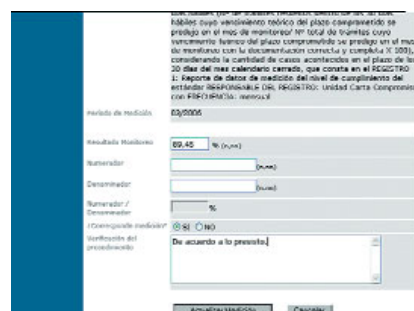
- ❖ Vinculación con la misión y objetivos del organismo.
- ❖ Prioridad de **gestión** teniendo en cuenta la perspectiva ciudadana.
- ❖ Cantidad de destinatarios del servicio sobre el cual se realiza el compromiso.

2. Ingreso de mediciones de nivel de cumplimiento

El “Módulo de mediciones” permite ingresar las mediciones de nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos por los organismos adherentes del Programa Carta Compromiso.

En el mismo aparecen cuadros (campos) a ser llenados, tanto en el caso de los estándares cuantitativos y mejoras comprometidas, que se miden cuantitativamente y cuyo nivel de medición es expresado en porcentajes, como en el de los estándares no cuantitativos, en los cuales se hace una breve descripción de su verificación para el período de referencia.

Estas mediciones de nivel de cumplimiento pueden ser ingresadas por los denominados “usuarios actualizadores”, que son empleados o funcionarios de los organismos con conocimientos y responsabilidad para dar fe de la pertinencia de las mediciones ingresadas (ver, más abajo, IMPLEMENTACIÓN. 1. Equipo humano que soporta el Tablero de Control).



En la misma pantalla de carga de mediciones, también se informa si el “procedimiento de medición y verificación” se ha ajustado o no a lo previsto originalmente; es decir, si la medición se realizó (o no) de acuerdo a lo planeado.

Una vez que se han completado las mediciones del nivel de cumplimiento para todos los compromisos previstos, el responsable del Programa por parte del organismo, debe realizar una validación y aprobación de las mismas para que pasen a otra instancia de aprobación, a cargo de la Coordinación General del Programa. Luego de esta nueva aprobación, que también se opera por intermedio de una opción del Tablero de Control, la información de las mediciones queda a disposición de las autoridades que tengan necesidad de utilizarla y autorización para hacerlo.

3. Modificación de la estructura de las Cartas Compromiso

Una vez ingresadas las Cartas Compromiso al soporte informático Tablero de Control y habiendo ya cargado algunas mediciones de uno o varios meses, puede surgir la necesidad de modificar su contenido para:

- ❖ Corregir aspectos de forma o fondo de los compromisos y procedimientos de medición ingresados.

3. Estos criterios vigentes de ponderación del peso relativo, que han sido incorporados al software de Tablero de Control que funciona en Internet, están siendo revisados para futuras versiones del Tablero de Control con el fin de incorporar las particularidades de cada componente.

- ❖ Dar de alta nuevos compromisos porque se juzga conveniente y necesario para disponer de una mejor calidad de la Carta.
- ❖ Dar de baja algún compromiso porque las dificultades de medición del nivel de cumplimiento así lo recomiendan.

Para ello se dispone de un módulo de “Modificación de estructura” cuya pantalla se muestra a continuación.

De esta manera, ingresando el/ los campo/s que se deseen modificar (dentro de la opción “actualización de estándares/ mejoras”) es posible reescribir sus nuevas características.

Para el caso de la baja de compromisos, la vista que se obtiene es la siguiente:

4. Utilización de los reportes y gráficos para la toma de decisiones

El Tablero de Control facilita la toma de decisiones a través de los modelos de reportes y de dos tipos de gráficos:

- ❖ Reporte sintético con peso relativo.
- ❖ Reporte completo con detalles.
- ❖ Gráficos de evolución de los compromisos.
- ❖ Gráficos de evolución de los componentes.

Reporte sintético con peso relativo

El mismo es una presentación sintética de:

- ◆ Los resultados de las mediciones y verificaciones del nivel de cumplimiento de cada uno de los compromisos asumidos. Para los estándares cuantitativos y mejoras comprometidas, se muestran resultados en porcentajes asociados con colores:

- Verde: para niveles de cumplimiento entre 80,01% y 100%.
- Amarillo: para niveles de cumplimiento entre 70,1% y 80%.
- Naranja: para niveles de cumplimiento entre 60,01% y 70%.
- Rojo: para niveles de cumplimiento menores al 60%.

Descripción	Nombre Color	Valor Min	Valor Máx	Color	Código Color
Sin Medición	negro	-99,99	-0,01		000000
Grave	Rojo	0,00	60,00		FF0000
Deficiente	naranja	60,01	70,00		FF9900
Problemático	amarillo	70,01	80,00		E7E700
Aceptable	verde	80,01	100,00		00B058
Sobreejecución	azul	100,01	999,99		004897

- ## TABLERO DE CONTROL

◆ El nivel de cumplimiento de los tres primeros componentes del Programa: Servicios Esenciales, Sistema de Información y Comunicación y Sistema de Participación Ciudadana, considerando los resultados del nivel de cumplimiento de estándares cuantitativos y mejoras comprometidas ponderados a través de sus respectivos pesos relativos.

29

Reporte completo con detalles

Este reporte contiene los mismos datos que los “Reportes sintéticos con peso relativo” a los que se agrega información de detalle con el objetivo de precisar el nivel de calidad implícito en la definición de los compromisos y sus procedimientos de medición.

Los contenidos de esta información de detalle fueron descriptos más arriba (1. Ingreso de la carga de la Carta Compromiso). En pocas palabras, éstos son: el Nombre del estándar o mejora; su Tipo (si es cuantitativo, si es una mejora, etc.); el Macroproceso al cual pertenece; una Descripción del Estándar o Compromiso de Mejora; el Atributo a medir; sus Destinatarios y el Procedimiento de verificación.

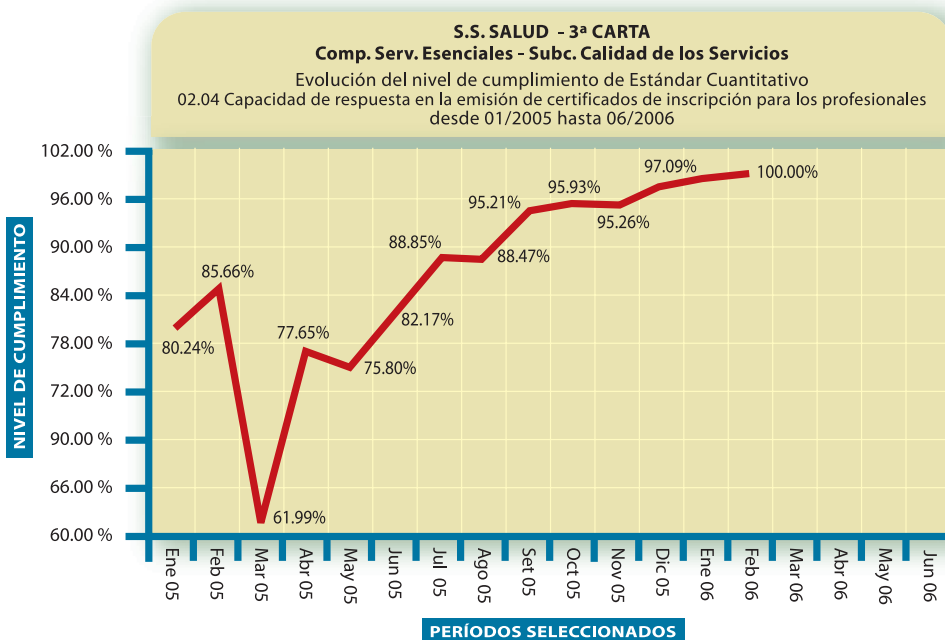
01.01. Plazo de resolución de títulos de propiedad de Patentes o Modelos de Utilidad (cod. 2317)		
Estándar Cuantitativo		
Grupo de Servicio / Macroproceso: Otorgamiento de Títulos de Propiedad		
Descripción del Estándar / Mejora y observaciones: El INPI resuelve las solicitudes de Patentes o Modelos de Utilidad en un plazo no mayor a cinco (5) años contados a partir de la presentación de las mismas, en el caso de que no reciban observaciones de terceros ni del Instituto y cumplan con todos los requisitos exigidos en la normativa vigente.		
Que Mide el Estándar o Mejora : Capacidad de respuesta – Rapidez en el otorgamiento de una patente o modelo de utilidad		
Destinatarios del Compromiso/Mejora: Personas físicas o jurídicas que solicitan títulos de propiedad para la patente o modelo de utilidad de su invención		
Procedimiento de medición/verificación: RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN: Administración Nacional de Patentes, a través del ANALISIS de los reportes del sistema de Patentes del Instituto. INDICADOR: Porcentaje de solicitudes de Patentes y Modelos de Utilidad resueltas en el plazo previsto (no mayor a 5 años posteriores a la fecha de presentación de la solicitud). FORMULA DE MEDICIÓN: N° de Patentes y modelos de utilidad resueltos dentro de los 5 años cuyo vencimiento teórico del plazo comprometido se produjo en el mes de monitoreo / N° total Patentes y modelos de utilidad cuyo vencimiento teórico del plazo comprometido se produjo en el mes de monitoreo que no haya tenido observaciones X 100. REGISTRO: Planilla de Monitoreo – Módulo 1 RESPONSABLE DEL REGISTRO: Unidad de Monitoreo y Evaluación. FRECUENCIA: bimestral.		
Fecha alta 04/06/2005		
Per. 01/2005 – F.Med. 14/09/2005 – Peso rel. 5,88%		100,00%
Numerador 339,00 – Denominador 339,00		
Verificación del procedimiento: La medición se ha efectuado conforme el procedimiento previsto por el estándar.		
Per. 02/2005 – F.Med. 20/09/2005 – Peso rel. 8,82%		100,00%

Gráficos de evolución de los compromisos de estándares cuantitativos y mejoras comprometidas

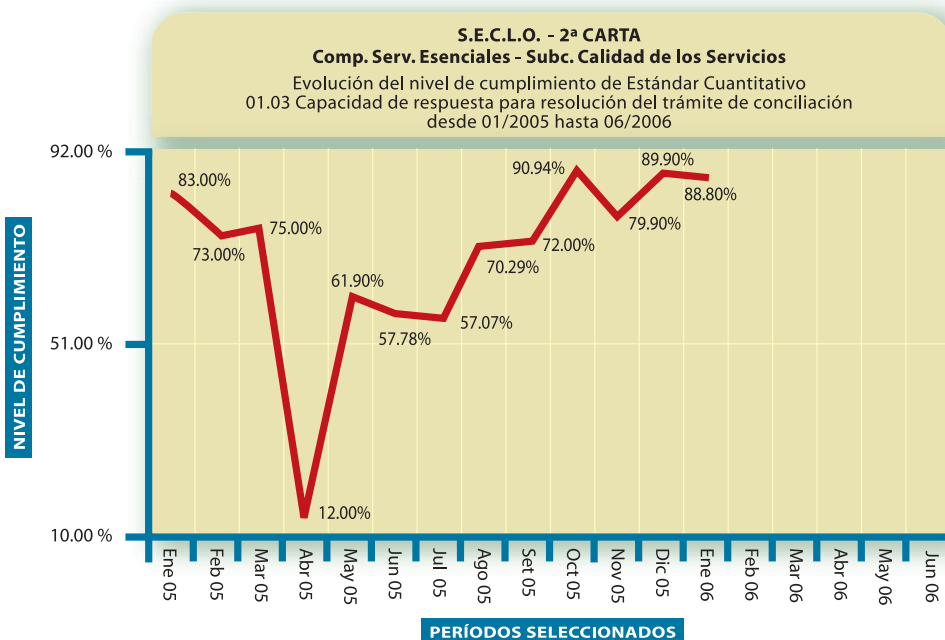
En este reporte, el Tablero de Control permite graficar la evolución mensual del nivel de cumplimiento de cada uno de los estándares cuantitativos y de las mejoras comprometidas.

Estos gráficos de líneas no incluyen los compromisos no cuantitativos y mejoras no previstas, cuya medición de nivel de cumplimiento se realiza a través de ponderaciones de opinión experta u otras herramientas como las encuestas. Sin embargo, el desarrollo del Programa Carta Compromiso ha sugerido que, aunque las evaluaciones cualitativas de estándares del tipo “Todas nuestras carteleras contienen la información actualizada y necesaria para todos los trámites del organismo” no se traducen en forma directa en un valor numérico, es posible asociar tipificaciones de la evaluación experta a porcentajes y de esta manera cuantificarlos, como el siguiente ejemplo:

- Muy Adecuada y cabalmente comprensiva del compromiso: se pondera entre 81% y 100%.
- Adecuada con deficiencias menores: entre 71% y 80%.
- Adecuada con deficiencias mayores: entre 61% y 70%.
- Inadecuada o inexistente: entre 0% y 60%.



Esta cuantificación de las evaluaciones cualitativas ha demostrado utilidad para mejorar la toma de conciencia de las desviaciones de la calidad comprometida. El motivo es que dichas evaluaciones demuestran cierta tendencia a convertirse en textos protocolares, con poca claridad respecto de la importancia de la desviación de la calidad comprometida.

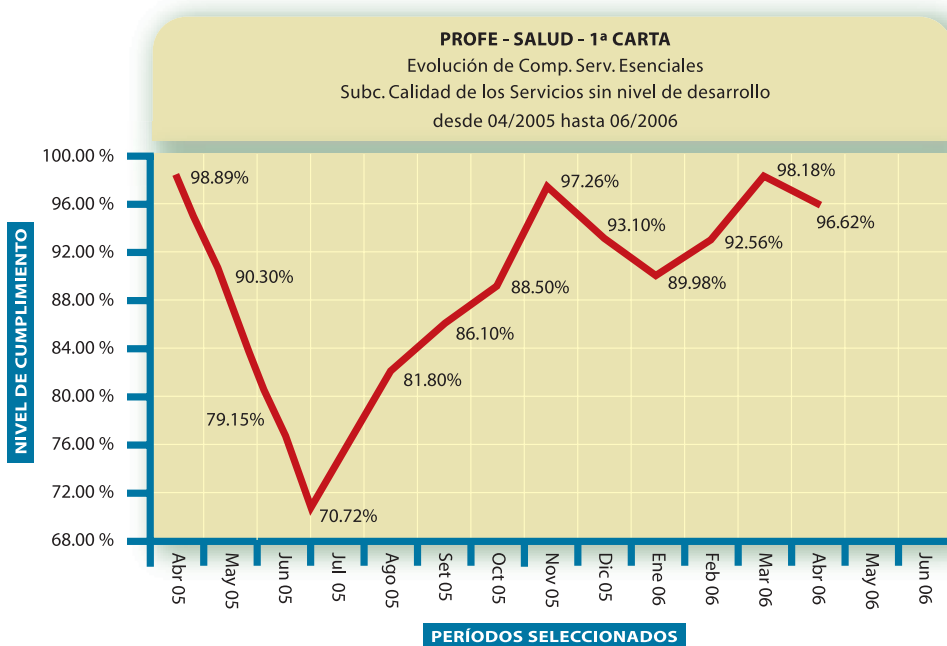


Gráficos de evolución de los componentes

A través del cálculo de un promedio del nivel de cumplimiento de todos los estándares cuantitativos y mejoras comprometidas, ponderado a través de sus “pesos relativos” es posible obtener los gráficos de líneas del nivel de cumplimiento de cada componente.

El Tablero de Control prevé la posibilidad de visualizar el nivel de cumplimiento de los componentes con la corrección de factores del “Nivel de Desarrollo⁴” de los mismos. Dichos factores, comprendidos entre 0,7 y 1 multiplican el resultado del nivel de cumplimiento de los tres primeros Componentes para tener en cuenta las diferencias relativas entre organismos con respecto al nivel de desafío con el cual han construido sus componentes considerando:

- Si han incluido compromisos para todos los servicios que prestan.
- Si los compromisos incluyen todos los atributos de calidad que interesan a los destinatarios.
- Si las metas de los compromisos se acercan a la calidad deseable.



4. Esta descripción se ajusta al contenido y funcionamiento del actual software de Tablero de Control que funciona en Internet. Se informa que el Sistema de Evaluación anual del Programa Carta Compromiso ha revisado y actualizado estos conceptos que se incorporarán a la próxima versión de software de Tablero de Control.

IMPLEMENTACIÓN

1. Equipo humano que soporta el Tablero de Control

El soporte informático de Tablero de Control requiere tres tipos de usuarios para el ingreso de información:

◆ **Usuario Actualizador:** se otorga a quienes están a cargo de ingresar las mediciones del nivel de cumplimiento de estándares y mejoras. Habitualmente lo poseen los mandos medios de los organismos o referentes claves de los procesos que influyen en los resultados de los compromisos de calidad establecidos. Actualmente hay más de 180 personas con esta responsabilidad. Estos usuarios disponen de acceso a todos los reportes.

En el Anexo 3 se incluye un instructivo para que los mismos utilicen el Tablero de Control.

◆ **Usuario Administrador de Organismo:** Este usuario está destinado a los responsables político – técnicos, que son quienes se hallan a cargo del desarrollo del Programa Carta Compromiso en los diferentes organismos. Tiene acceso a todas las utilidades que el sistema informático de Tablero de Control posibilita a los organismos adherentes al Programa Carta Compromiso. Incluye:

❖ Ingreso de los contenidos de la Carta Compromiso con el Ciudadano y de los procedimientos de medición y verificación de los compromisos asumidos.

❖ Administración de los perfiles Usuarios Actualizadores de las mediciones, posibilitando su alta, baja y modificación de datos.

❖ Acceso para ingresar todas las mediciones del nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos por el organismo, se hallen las mismas preasignadas o no, a usuarios actualizadores.

❖ Aprobación de todas las mediciones del nivel de cumplimiento ingresadas por los usuarios actualizadores. Sólo con la autorización del mismo, las mediciones pueden ser visualizadas por la Coordinación General del Programa Carta Compromiso que funciona en la Oficina Nacional de Innovación de Gestión.

❖ Modificación de los contenidos de la Carta Compromiso para optimizar y/o actualizar sus contenidos.

Usuario	Estándar/Mejora asignado	Borrar
Apicela, Claudia - CCdice	1-Comp. Serv. Esenciales-Subc. Calidad de los Servicios - 01. 07 Detección y comunicación de Infracciones	
Apicela, Claudia - CCdice	1-Comp. Serv. Esenciales-Subc. Calidad de los Servicios - 01. 08 Elevación de Resolución de infracciones	
Barbagelata, Alicia - CCCiser	1-Comp. Serv. Esenciales-Subc. Calidad de los Servicios - 03. 01 Cantidad de profesionales formados	
Barbagelata, Alicia - CCCiser	1-Comp. Serv. Esenciales-Subc. Calidad de los Servicios - 03. 02 Cantidad de profesionales formados	

En el Anexo 2 se incluye un instructivo para que los responsables político - técnicos utilicen el Tablero de Control.

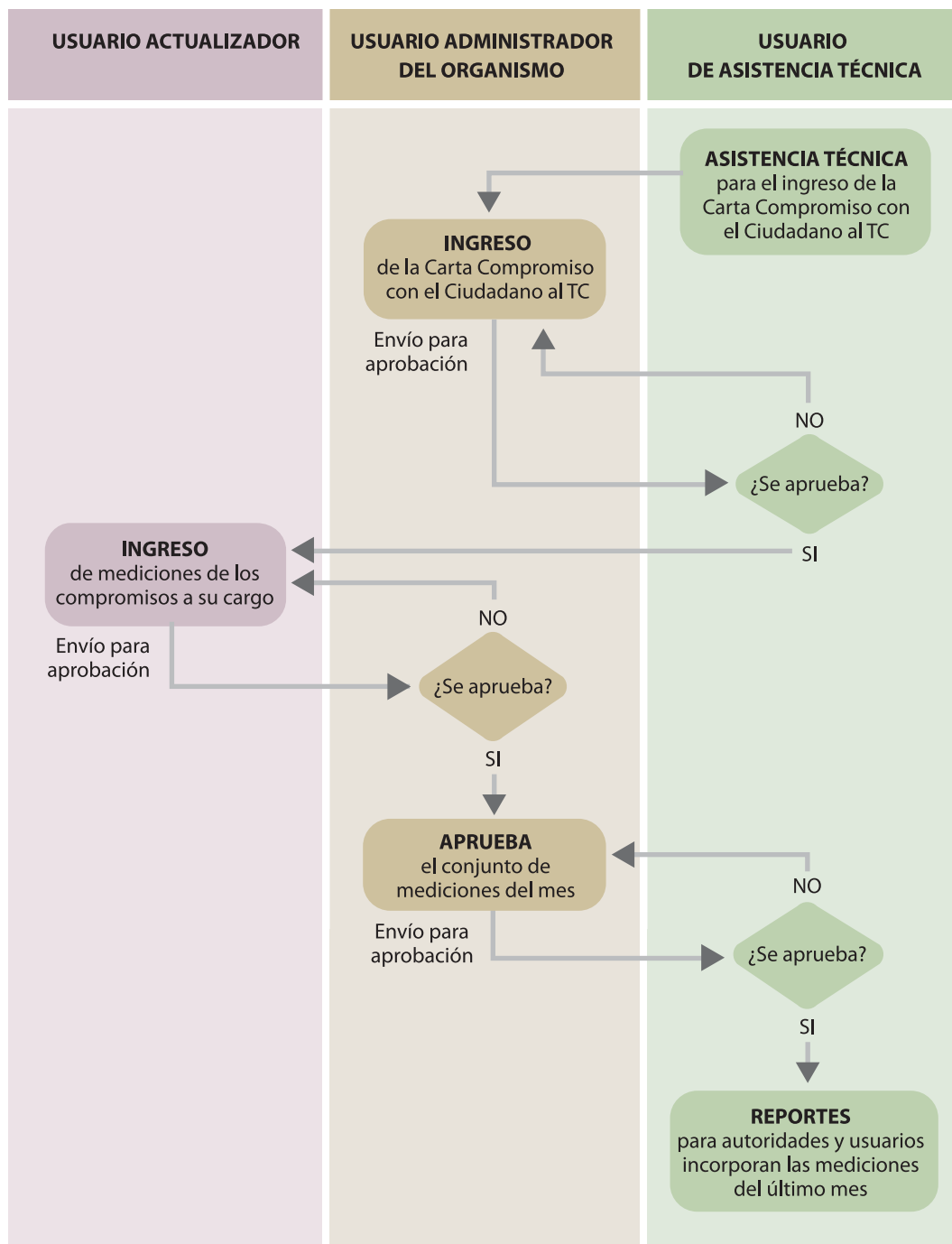
◆ **Usuario de Asistencia Técnica:** reservado para el personal que brinda asistencia técnica a los organismos adherentes al Programa Carta Compromiso. Este usuario tiene acceso total a la información de los organismos que tiene asignados. Esto incluye: visualizar los reportes, la posibilidad de cargar mediciones, la carga inicial de la carta y las eventuales modificaciones pertinentes. Asimismo, tiene acceso a funcionalidades que les permiten revisar y aprobar el ingreso y modificaciones de contenidos y mediciones pre-aprobados por el usuario “Administrador de Organismo”.

Carta	Observaciones
REGISTRO NACIONAL DE REINCIDENCIA - 1ª CARTA Período: 05/2006	Falta cargar la medición de un estándar/mejora de la carta Presione aquí

El cierre comparativo anual se estima que finalice el 12/2005

En el Anexo 4 se incluye un instructivo para que los mismos utilicen el Tablero de Control.

Para ayudar a la comprensión, se presentan los siguientes cuadros, que combinan los diferentes tipos de usuarios del Tablero de Control del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano y las diversas tareas que pueden realizar.



TAREA	USUARIO
Consulta de los reportes	Todos
Carga y/o modificación de la estructura de la Carta	Administrador de Organismo Asistencia Técnica
Carga de mediciones de nivel de cumplimiento	Administrador de Organismo Asistencia Técnica Actualizador
Cierre de período de mediciones	Administrador de Organismo Asistencia Técnica
Asignación de usuarios actualizadores de cada organismo	Administrador de Organismo
Validación de mediciones	Asistencia Técnica
Aprobación de modificaciones de la estructura de la Carta	Asistencia Técnica

2. Habilitación del soporte informático de Tablero de Control

En virtud de que el sustento informático de Tablero de Control se halla en servidores de Internet y que todas las prestaciones para los diferentes tipos de usuarios son habilitadas también a través de Internet, el mismo, potencialmente, puede ser utilizado por cualquier organismo público.

Teniendo en cuenta que dicho programa informático ha sido diseñado para realizar el monitoreo de las mediciones del nivel de cumplimiento del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano, su utilización requiere:

- ❖ Existencia de una Carta Compromiso con el Ciudadano que requiere la previa firma de un Convenio de Asistencia Técnica con la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Jefatura de Gabinete de Ministros, que se instrumenta a través de la Oficina Nacional de Innovación de Gestión (ONIG). En principio, el Programa Carta Compromiso, establecido por el Decreto 229/2000 tiene como destinatarios a organismos comprendidos en la Ley 24.156/92. No obstante, se ha brindado asistencia técnica a varias provincias que están instrumentando el Programa.
- ❖ Elaboración de una Carta Compromiso con el Ciudadano que establezca niveles de calidad posibles para los distintos servicios que brinda un organismo cuyo nivel de cumplimiento pueda ser comprometido y mensurado periódicamente. La Subsecretaría de la Gestión Pública, brinda asistencia técnica a través de la ONIG para elaborar la misma.
- ❖ Identificación de un Responsable Político Técnico del Programa por parte del organismo que solicite el Tablero de Control para realizar un seguimiento del desarrollo del Programa y de sus mediciones del nivel de cumplimiento. Se prevé que estas últimas sean realizadas por “usuarios actualizadores” próximos a los procesos cuyos estándares de calidad se comprometen.

RESULTADOS

1. Usuarios que utilizan la información del Tablero de Control

Los principales destinatarios de los reportes y gráficos del Tablero de Control

- Reporte sintético con peso relativo
- Reporte completo con detalles
- Gráficos de evolución de los componentes
- Gráficos de evolución de los compromisos

son los siguientes usuarios:

- ❖ Autoridades de la SGP
- ❖ Autoridades de los organismos públicos
- ❖ Mandos medios de los organismos públicos
- ❖ Empleados de los organismos públicos
- ❖ Público en general, en un futuro

Autoridades de la Subsecretaría de la Gestión Pública (SGP)

Como se mencionara en la introducción, las autoridades de la ONIG de la Subsecretaría de la Gestión Pública utilizan la información del Tablero de Control para:

- ❖ Conocer el nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos por los organismos que han implementado el Tablero de Control.
- ❖ Detectar servicios de los organismos cuyas mediciones de la calidad efectivamente brindada y ponderación del peso relativo, indican la conveniencia de ofrecerles asistencia técnica para su mejora.
- ❖ Realizar análisis comparativos del nivel de cumplimiento de organismos similares para entender mejor la dinámica de avance de los mismos en el sistema de gestión de calidad que constituye el Programa.

Autoridades de los organismos públicos

A través del perfil **Usuario de Consulta Autoridades**, las autoridades de los organismos públicos pueden utilizar la información del Tablero de Control que incluye:

- ❖ Nivel de cumplimiento de los compromisos asumidos en forma de reportes y gráficos.
 - ❖ Peso relativo de los distintos compromisos considerando la cantidad de destinatarios, vinculación con la misión y visibilidad pública.
 - ❖ Señalización de semáforos con colores verde, amarillo y rojo para priorizar la diferentes magnitudes de las desviaciones porcentuales.
 - ❖ Resultado consolidado del nivel de cumplimiento de los componentes con sus correspondientes gráficos:
- OJO Interletra 1. Estándares de Calidad de los Servicios Sistema de Información y Comunicación.
2. Sistema de Participación de los Ciudadanos.

Toda la información visualizada, para ser así considerada definitiva, debe estar aprobada por el Responsable Político Técnico del Programa dentro del organismo. La misma puede ser utilizada para:

- ❖ Disponer de información general y de detalle de la calidad de servicio lograda por los distintos componentes del Programa.
- ❖ Identificar los servicios y áreas que requieren más recursos o mejora de procesos para alcanzar un nivel de calidad de servicio compatible con los compromisos asumidos.
- ❖ Priorizar proyectos de mejoras tendientes a optimizar la calidad de servicio a los ciudadanos.

Como guía para la utilización del sustento informático de Tablero de Control, se adjunta un instructivo en el Anexo 1.

Mandos medios de los organismos públicos

Los mandos medios de los organismos pueden utilizar el soporte informático de Tablero de Control para:

- ❖ Conocer el nivel de cumplimiento de la calidad del servicio de los compromisos a su cargo y su comparación en relación con otras áreas del propio organismo.
- ❖ Anticipar a las autoridades los límites de la calidad alcanzable con los recursos disponibles. De este modo, el nivel de cumplimiento alcanzado, en algunos casos, puede utilizarse para fundamentar la obtención de recursos materiales y/o humanos.
- ❖ Incentivar la cultura de “gestión por resultados” en el personal a su cargo.

A los mismos se les habilita un perfil de **Usuarios de Consulta Ejecutiva** que tiene las mismas prestaciones que el Usuario de Consulta Autoridades sin el requerimiento de que las mediciones hayan sido aprobadas por los responsables del Programa Carta Compromiso. Estos usuarios necesitan tener información completa y actualizada, aunque no resulte definitiva, para tomar decisiones en sus áreas de competencia. No pueden ingresar mediciones ni modificar los contenidos del Tablero de Control.

Como guía para la utilización del sustento informático de Tablero de Control, se adjunta un instructivo en el Anexo 1.

Empleados de los organismos públicos

Desde la coordinación del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano se insta a los organismos adherentes a brindar un acceso al Tablero de Control que permite consultar las mediciones de nivel de cumplimiento ingresadas en el mismo, a todos los empleados.

Con este acceso, que permite solamente conocer el nivel de cumplimiento de todos los compromisos asumidos por el organismo en el cual se desempeñan, se busca:

- ❖ Asegurar que el conjunto de empleados conozca los compromisos asumidos por el organismo y su nivel de cumplimiento.
- ❖ Inducir una cultura de gestión por resultados.
- ❖ Posibilitar la participación de los mismos para sugerir propuestas de mejoras para aquellos procesos que evidencian desviaciones en sus compromisos.

Para instrumentar estos objetivos existe un archivo auto-ejecutable que constituye un e-learning de utilización del Tablero de Control que, previo acuerdo con las autoridades de los organismos, se envía por correo electrónico a todos sus empleados.

Público en general en el futuro

El decreto 229 del año 2000 que instrumenta el Programa Carta Compromiso prevé que los organismos participantes del mismo deben difundir los niveles de cumplimiento de los compromisos asumidos.

En consecuencia, está previsto que, previa consulta y autorización de las autoridades de cada organismo, los reportes y gráficos del Tablero de Control puedan ser accedidos por Internet por cualquier ciudadano.

2. Resultados cuantitativos y no cuantitativos de la implementación

Al mes de **diciembre** de 2006 los resultados cuantitativos de la implementación del Tablero de Control para el seguimiento del monitoreo del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano son:

30 organismos con sus respectivas Cartas Compromiso ingresadas al Tablero de Control accesible por Internet en <http://tc.sgp.gov.ar>.

- 1. REGISTRO NACIONAL DE ARMAS**
- 2. REGISTRO NACIONAL DE LAS PERSONAS**
- 3. REGISTRO DE LA PROPIEDAD INMUEBLE DE LA CAPITAL FEDERAL**
- 4. DIRECCIÓN NACIONAL DE LOS REGISTROS DE LA PROPIEDAD AUTOMOTORY DE CRÉDITOS PRENDARIOS**
- 5. DIRECCIÓN DEL REGISTRO NACIONAL DE REINCIDENCIA Y ESTADÍSTICA CRIMINAL**
- 6. COMISIÓN NACIONAL DE COMUNICACIONES**
- 7. COMISIÓN NACIONAL DE REGULACIÓN DEL TRANSPORTE**
- 8. COMITÉ FEDERAL DE RADIODIFUSIÓN**
- 9. ENTE NACIONAL REGULADOR DEL GAS**
- 10. ENTE NACIONAL REGULADOR DE LA ELECTRICIDAD**
- 11. INSTITUTO NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL**
- 12. SUPERINTENDENCIA DE ADMINISTRADORAS DE FONDOS DE JUBILACIONES Y PENSIONES**
- 13. SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACIÓN**
- 14. ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL**
- 15. ADMINISTRACIÓN DE PROGRAMAS ESPECIALES**
- 16. SUBSECRETARÍA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR**
- 17. DIRECCIÓN NACIONAL DE MIGRACIONES**
- 18. SERVICIO DE CONCILIACIÓN LABORAL OBLIGATORIO**
- 19. SECRETARÍA DE TURISMO DE LA NACIÓN**
- 20. DIRECCIÓN NACIONAL DE PROMOCIÓN DE MÉTODOS PARTICIPATIVOS DE JUSTICIA**

- 21. SUPERINTENDENCIA DE SERVICIOS DE SALUD
- 22. ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE MEDICAMENTOS, ALIMENTOS Y TECNOLOGÍA MEDICA
- 23. BIBLIOTECA NACIONAL DE MAESTROS
- 24. PREFECTURA NAVAL ARGENTINA
- 25. PROGRAMA FEDERAL DE SALUD
- 26. SISTEMA ARGENTINO DE INFORMÁTICA JURÍDICA
- 27. SECRETARÍA DE DEPORTE DE LA NACIÓN
- 28. SERVICIO GEOLÓGICO MINERO ARGENTINO
- 29. ORGANISMO REGULADOR DEL SISTEMA NACIONAL DE AEROPUERTOS
- 30. INSPECCIÓN GENERAL DE JUSTICIA

- ❖ Más de 1500 mediciones mensuales del nivel de cumplimiento de la calidad de servicio comprometida por todos los organismos ingresados al Tablero de Control.
- ❖ Más de 180 “usuarios actualizadores” de las mediciones del nivel de cumplimiento constituidos por mandos medios y referentes claves de los principales procesos de los organismos.
- ❖ 30 Responsables Político Técnicos de los organismos adherentes al Programa, controlando y aprobando las mediciones ingresadas al Tablero de Control.
- ❖ Priorización de más de 30 “procesos de mejora” de alto impacto seleccionados a partir de la información de los desvíos detectados por las mediciones del Tablero de Control.

No menos importantes son los resultados “no cuantitativos” constituidos por:

- ❖ Haber logrado en la mayoría de los organismos un avance singular en la concientización de los mandos medios de la necesidad y factibilidad de implementar una gestión por resultados.
- ❖ Dotar a los titulares de los organismos de una herramienta que les posibilita contar con un seguimiento mensual de la calidad de servicio brindada a los ciudadanos- destinatarios de los productos y servicios.
- ❖ Facilitar la priorización de la atención de los procesos de mejora en función de la información de los desvíos de la calidad comprometida suministrados por el Tablero de Control.

En el Anexo 5 se incluyen los histogramas del nivel de cumplimiento de los componentes

1. Estándares de Calidad de los Servicios
2. Sistema de Información y Comunicación
3. Sistema de Participación de los Ciudadanos

3. Testimonios de las autoridades de los organismos que utilizan el Tablero de Control

Con el objeto de ilustrar la utilidad del Tablero de Control, resulta conveniente incorporar opiniones de autoridades de los organismos respecto a la importancia del monitoreo y el modo en que se instrumenta. Las mismas han sido extractadas de la publicación: “Programa Carta Compromiso con el Ciudadano: Una Mirada desde los Organismos” editada por la Subsecretaría de la Gestión Pública en septiembre del año 2005.



Extracto del testimonio del Director de la Dirección de Bases de Datos Jurídicas de la Secretaría de Política Judicial y Asuntos Legislativos de la Nación, Dr. Diego Suárez Martínez:

“El Programa Carta Compromiso supone, en sí mismo, un paso hacia la implementación de la calidad total en la Administración Pública. Desde nuestra primera Carta, el Programa nos ha ayudado a perfeccionar el círculo virtuoso (planificar- hacer- chequear- actuar) de la mejora continua ya que:

❖ *Cada una de las tres Cartas elaboradas e implementadas ha permitido planificar nuevas estrategias y diseñar las actividades necesarias para alcanzar las metas.*

❖ *A través de la formulación de estándares de calidad de los servicios ofrecidos y la evaluación de su cumplimiento mediante indicadores, se han chequeado las acciones. La implementación de procesos efectivos de mejora continua en el Estado necesita, sin duda, de formas objetivas de ‘rendición de cuentas’ de los gestores públicos hacia el ciudadano. Y un adecuado sistema de estándares e indicadores es la herramienta idónea para cumplir con ese objetivo. Uno de los logros más importantes del Programa en este punto es haber permitido instalar en la organización la ‘cultura de la medición’. El proceso de legitimación del sistema ha sido lento pero eficaz y hoy en día, es una herramienta de uso cotidiano en nuestro trabajo.*

❖ *A partir del análisis mensual de la evolución de cada indicador con relación al objetivo fijado, se verifica su cumplimiento, se evalúan las causas raíces generadoras de desvíos y establecemos las acciones correctivas y/o preventivas para las nuevas causas raíces detectadas.*

En cuanto a la calidad de los procedimientos de control de la producción, el seguimiento y evaluación de los indicadores nos permitió redefinir varios de los procesos que provocaban distorsiones en las mediciones mensuales.”

Extracto del testimonio de la Directora de la Biblioteca Nacional de Maestros (BNM), Lic. Graciela Perrone: *“La actual gestión de la BNM concibe, diseña y enfoca el proceso de calidad como un sistema integral, orientado a la satisfacción del usuario. Su propuesta es transitar cada nuevo paso dentro de las acciones que conllevan su misión en un contexto que debe impregnar cada servicio, cada producto, cada proyecto, cada actividad pensada, con el objetivo de alcanzar espacios de excelencia donde la comunidad educativa se valore y sea satisfecha en sus demandas como usuarios. Para lograrlo, construye una organización que quiere demostrar que, desde lo público, se deben y se pueden generar aquellos servicios esenciales que son estratégicos para una vida ciudadana de calidad y para el desarrollo del capital intelectual de la Nación.*



El compromiso está dirigido a acompañar a todas las unidades de información del sistema educativo, avanzando hacia la democratización en el acceso a la información y el conocimiento en ámbitos de calidad y mejora continua.

En este marco, y con el propósito de profundizar la calidad, efectividad y transparencia de su gestión, la BNM participa desde el año 2001 en el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano. Esta Dirección asumió esa responsabilidad, junto a su gente, con la convicción de que a través de su implementación contribuiríamos, desde nuestro sector, a generar un nuevo Estado con calidad para todos.

Las tres Cartas firmadas comprometen casi la totalidad de los procesos y productos de las distintas unidades de información y permiten evaluar el avance que ha logrado la institución. La lectura de las mismas le facilita al ciudadano la posibilidad de realizar un seguimiento, no sólo de la evolución organizacional de la BNM, sino también del crecimiento de su radio de acción, de la actualización de su tecnología y de la profundización de la calidad de los procesos y bienes producidos.”

Actualmente, la BNM utiliza un **Tablero de Control** on line del desempeño de la Carta Compromiso con el Ciudadano diseñado por personal de la Subsecretaría de la Gestión Pública de la Nación que descentraliza la carga de mediciones en cada área prestadora de servicios. De este modo, la Dirección puede disponer de información del monitoreo de los estándares, en tiempo real, para la toma de decisiones.

El equipo de Alta Gerencia se autoevalúa sistemáticamente para que el Sistema de Gestión de Calidad se fortalezca y alcance a toda la organización. Esto se produce en reuniones trimestrales de evaluación y como tema transversal, en reuniones temáticas o en los proyectos ad-hoc y especiales.

4. Testimonios de los Responsables Político Técnicos del Programa en los organismos

A la fecha existen 30 Responsables Político Técnicos del Programa Carta Compromiso en los organismos que el soporte informático de Tablero de Control identifica como usuarios “administrador del organismo”, cuya función, como se ha dicho, es alentar y supervisar el ingreso de mediciones del nivel de cumplimiento al Tablero de Control para, luego, utilizar dicha información en la detección e instrumentación de oportunidades de mejora.

A continuación se transcriben los testimonios de algunos de ellos, que dan cuenta de la importancia del monitoreo impulsado a través del Tablero de Control. Estos también son extractos de: *“Programa Carta Compromiso con el Ciudadano: Una Mirada desde los Organismos”*, editado por la Subsecretaría de la Gestión Pública en septiembre del año 2005.



Extracto del testimonio del Responsable Político Técnico del Programa Carta Compromiso en la Superintendencia de Servicios de Salud (SSSALUD), Dr. Gustavo Santero: *“El Programa Carta Compromiso con el Ciudadano está sujeto a un permanente monitoreo de resultados que permite, de manera continua, mejorar la gestión de los procesos. La información resultante de este monitoreo es evaluada por los gerentes y jefes de área.*

La SSSALUD consolidó una Unidad de Monitoreo Interna (UMI) con alta capacidad técnica, que dispone de los recursos humanos y materiales necesarios para el desarrollo de la tarea y que cuenta con el apoyo de la autoridad del organismo. Tanto la medición como el monitoreo se realizan con métodos apropiados que permiten efectuar la recopilación y relevamiento de los datos para la medición de sus indicadores. Asimismo, se encuentran identificadas las funciones y responsabilidades de los diversos sectores del organismo que brindan información para la realización del monitoreo.

La Unidad de Calidad y Monitoreo, compuesta por referentes de las distintas áreas, establece un sistema de control de las mediciones que se generan en los diferentes sectores. Esto permite, con el agregado de observaciones y recomendaciones de la Unidad de Auditoría Interna y los desajustes detectados por otras fuentes, tales como encuestas de satisfacción e informes de observaciones in situ, informar a los niveles de conducción y a las áreas los desajustes identificados para detectar oportunidades de mejora.

Por otra parte, a través de la metodología desarrollada en el Programa, que implica el uso de un Tablero de Control que permite la comparación con otros organismos, la Superintendencia realiza benchmarking, asumiendo que esta herramienta está suficientemente validada y probada como para merecer confiabilidad.

El sistema que integra a todos los organismos que suscribieron al Programa Carta Compromiso con el Ciudadano resalta automáticamente los desvíos de cada unidad temática, lo que per-

mite accionar planes de mejora y definir las mejores prácticas de gestión.

Así, la información proveniente de otros organismos permite ver la diferencia en los resultados, lo que motiva cambios que lleven a alcanzar la media del sistema en general.

Por otra parte, a partir de la creación del Comité de Calidad del organismo, está previsto realizar revisiones semestrales de monitoreo de indicadores, a los efectos de su análisis y evaluación para proyectar mejoras integrales.”

Extracto del testimonio del Responsable Político Técnico del Programa Carta Compromiso en la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES), **Guillermo** Malvicino: “*Con-
tar con las mediciones de los estándares fijados en la Carta Compromiso planteó el desafío de preparar previamente los sistemas de información de donde se obtienen los datos reales que posteriormente se comparan con lo planificado. Su cumplimiento ha permitido al organismo disponer de un sistema de información válido para la toma de decisiones que supone mirar a ANSES desde la perspectiva del beneficiario.*



Una vez que toda la información es brindada por las fuentes y los sistemas de información consolidados, se hace posible tomar decisiones más acertadas e implementar medidas correctivas, como por ejemplo, desarrollar la mejora de un procedimiento administrativo que origina retrasos en la resolución de un trámite.

En nuestra corta experiencia, puntualmente, se mejoraron procesos administrativos suprimiendo las actividades que no aportaban valor, lo que permitió una mejora considerable en los tiempos de resolución y en la capacidad de respuesta de los servicios esenciales que brinda el organismo. Ello lo logramos ya al segundo año de implementación de la Carta Compromiso que arrojó una mejora promedio de casi el 20% en el año 2004 respecto a los parámetros del 2003. Por ejemplo, en la Prestación por Desempleo se obtuvo una mejora en el tiempo de resolución de un 25%, en el trámite de Reconocimiento de Servicios se obtuvo una mejora de un 40%, en la Prestación por Vejez de un 26% y en las “Asignaciones Familiares para Jubilados y Pensionados” de un 16%.”

Extracto del testimonio de la Responsable Político Técnico del Programa Carta Compromiso en la Subsecretaría de Defensa del Consumidor, Lic. Gabriela Rodríguez: “*En relación al monitoreo, el trabajo arduo que comenzó luego de la firma de la primera Carta Compromiso, consistió en la selección de fuentes de información y en la construcción de herramientas para la recolección de datos a partir del sistema informático del Ministerio de Economía de la Nación. Se diseñaron métodos apropiados para recopilar los datos y satisfacer las necesidades de información de los componentes del Programa.*



Posteriormente, se formó al personal en tareas de medición y se designaron responsables en cada área. Así, se comenzó a instalar en la organización una cultura de la medición y de la evaluación de los datos como insumo para la toma de decisiones y mejora de los servicios. Debemos reconocer que, a pesar de los importantes avances realizados en este sentido, aún nos falta para que esta cultura se extienda al conjunto de la organización.

La etapa de monitoreo requirió precisar las fórmulas de medición de los estándares. Para ello, se realizaron talleres internos destinados a consensuar fórmulas de cálculo de estándares con tiempos prolongados de resolución como los laudos arbitrales.

Una contribución valiosa consistió en la posibilidad de utilizar concretamente los resultados del monitoreo para la corrección de las desviaciones detectadas en la prestación de servicios y para mejorar procedimientos. A modo de ejemplo, en el Sistema Nacional de Arbitraje de Consumo, la medición nos permitió darnos cuenta de un descenso que teníamos en nuestra capacidad de respuesta, lo que inmediatamente produjo una reformulación del procedimiento de registro de audiencias que solucionó en forma eficaz y rápida el problema detectado.

*Nuestro último avance consistió en la instalación de un **Tablero de Control** informático, que nos permite contar con información en tiempo real sobre el desempeño de los estándares y los compromisos de mejora establecidos. Esta herramienta favorece la descentralización de la carga de mediciones en cada área prestadora de servicios.”*



Extracto del testimonio del Responsable Político Técnico del Programa Carta Compromiso en la Dirección Nacional de los Registros de la Propiedad Automotor y Créditos Prendarios (DNRPA), Dr. Ariel Buscacci: “*El monitoreo de los compromisos asumidos en la Carta se presentó para nuestro organismo como un desafío, ya que consideramos que la medición permanente de los estándares y de los compromisos de mejora alimenta y refuerza una lógica de innovación en nuestra Dirección.*”

Se busca, asimismo, poner en marcha la idea de la mejora continua mediante un proceso dinámico y permanente, que implica ir relevando constantemente los compromisos asumidos y los niveles de calidad alcanzados, a fin de definir, en los casos que corresponda, nuevas metas y rectificar los rumbos en curso. Sin lugar a dudas, se trata de un proceso complejo en donde se encuentran obstáculos que deben ser superados de manera creativa e innovadora.

El desafío de adoptar una cultura de la medición, entendida como un elemento que permite ubicarnos en el camino de la mejora continua. Esto se ha convertido para la DNRPA en una instancia decisiva en la optimización de la calidad de sus servicios.

La Dirección se encuentra en un proceso de medición de los estándares y compromisos asumidos

en la Carta. Esto representa, en primer lugar, un proceso complejo de aprendizaje, en el que la información obtenida funciona como un insumo para, en los casos que corresponda, rectificar o mejorar los procesos destinados a producir los servicios. En segundo lugar, el monitoreo constituye una instancia de prueba y error, que también debe ser considerada como un proceso dinámico y perfectible, en el que se busca permanentemente incrementar la veracidad y exactitud de los datos obtenidos a fin de reflejar, en forma precisa, el funcionamiento del organismo.

Como resultado de este proceso se desprendieron también acciones de reorganización en sectores que no tenían comprometidos estándares en la Carta. Esto constituye mejoras no previstas en el documento original, que nuestra Dirección va generando y se convierte en una nueva lógica que se instala en el organismo.”

PROYECCIÓN FUTURA

Para los principales actores institucionales del Tablero de Control del Programa Carta Compromiso, (los organismos adherentes, que lo utilizan y la ONIG, que brinda asistencia para su implementación y desarrollo) algunas de las proyecciones son:

Organismos que han incorporado el Tablero de Control

- ❖ Continuar habilitando accesos al Tablero de Control a la mayor cantidad de empleados como una forma de lograr mayor conciencia del nivel de cumplimiento efectivo de la calidad brindada a los ciudadanos - destinatarios de los productos – servicios.
- ❖ Avanzar en la implementación de una mayor cantidad de procesos de mejora cuya necesidad de atención resulta evidenciada por el monitoreo mensual registrado por el Tablero de Control.
- ❖ Ampliar los contenidos de las Cartas Compromiso (incorporados al Tablero de Control para instrumentar su monitoreo) tanto en la abarcatividad de los servicios involucrados como en la integralidad de los atributos comprometidos y el desafío de los estándares comprometidos.
- ❖ Extender a otros objetivos de gestión, distintos de los correspondientes al Programa Carta Compromiso, las metodologías e instrumentos similares al Tablero de Control.
- ❖ Instrumentar el acceso público por Internet de algunas presentaciones del Tablero de Control para evidenciar una transparencia de gestión y simultáneamente aumentar la inducción de la propia organización a mantener un aceptable nivel de la calidad de los servicios – productos.

Oficina Nacional de Innovación de Gestión (ONIG)

- ❖ Lograr la incorporación de más organismos al Programa Carta Compromiso sin un incremento proporcional de recursos propios a través de una eficiente utilización del Tablero de Control.
- ❖ Aumentar la capacidad de asistencia técnica a organismos distantes geográficamente a través de dos instrumentos:
- ❖ Capacitación a distancia para facilitar la formación de unidades locales de asistencia técnica para la implementación del Programa en el interior del país.

- ❖ Monitoreo a través del Tablero de Control, descentralizando la carga de mediciones, y centralizando en la ONIG la detección de necesidades y oportunidades de mejora de procesos a partir del control a distancia de la evolución del resultado de los indicadores.
- ❖ Brindar a más funcionarios y autoridades de organismos públicos acceso al Tablero de Control para avanzar en los objetivos de gestión por resultados y transparencia que los ciudadanos demandan.
- ❖ Fomentar que los organismos vayan autorizando el acceso por Internet de los ciudadanos a los respectivos Tableros de Control.

MANUALES DE USUARIO

A partir de la experiencia de implementación del Tablero de Control, el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano desarrolló cuatro “Manuales de Usuario” para facilitar la correcta utilización de dicha herramienta de gestión. Estos manuales están organizados como guías gráficas que, de una manera amigable, explican paso por paso cómo realizar las operaciones que posibilita el Tablero.

Para evitar repeticiones, debido a que algunas de estas operaciones pueden ser realizadas por más de un usuario, se incluyeron las operaciones comunes **sólo en uno de los manuales** de los usuarios que las realizan. De todos modos, está indicado en cada caso a qué página debe remitirse el lector para encontrar la información deseada.

A continuación se adjuntan los siguientes Manuales de Usuario:



Anexo 1



Manual del Usuarios de Consulta



Anexo 2

Manual del Usuario Administrador de organismo



Anexo 3

Manual del Usuario Actualizador de mediciones



Anexo 4

Manual del Usuario de Asistencia Técnica