



REPÚBLICA DOMINICANA
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
MINISTERIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LAS CARTAS COMPROMISO AL CIUDADANO



CARTA COMPROMISO
AL CIUDADANO



GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LAS CARTAS COMPROMISO AL CIUDADANO

TERCERA EDICIÓN

IMPRESO EN REP. DOMINICANA
PRINTED IN DOMINICAN REPUBLIC

Adaptado por:
Johana Guerrero Carrero

Con la colaboración del:
Lic. Eduardo Halliburton

©Derechos Reservados
2016. Publicaciones **MAP**
www.map.gob.do
Email: map@map.gob.do
Santo Domingo, Rep. Dominicana

Esta guía fue elaborada utilizando como base la “Guía para el Desarrollo de Cartas de Servicio” (2010) de España, y la “Guía para la Elaboración de la Carta Compromiso con el Ciudadano” (2007) de Argentina.



CARTA COMPROMISO
AL CIUDADANO

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	6
1. LAS CARTAS COMPROMISO	8
1.1. El Programa Carta Compromiso al Ciudadano	9
1.2. Base Legal	9
1.3 Responsabilidades Funcionales	10
2. CONTENIDO DE LA CARTA COMPROMISO	11
2.1. Información de Carácter General y Legal	13
2.1.1. Datos identificativos y fines de la institución	13
2.1.2. Normativa reguladora de cada uno de los servicios que se prestan	13
2.1.3. Mapa de Producción	13
2.1.4. Relación de servicios que se ofrecen	13
2.1.5. Derechos y deberes de los ciudadanos en relación con los servicios	13
2.1.6. Formas de comunicación/participación ciudadana	14
2.2. Compromisos de Calidad Ofrecidos	14
2.2.1. Atributos de calidad para los servicios que se prestan	14
2.2.2. Compromisos de calidad	14
2.2.3. Compromisos de mejora	14
2.2.4. Formas de acceso a los servicios atendiendo la diversidad e igualdad de género	15
2.2.5. Sistemas normalizados de gestión de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.	15
2.3. Quejas, Sugerencias y Medidas de Subsanación	15
2.3.1. Formas de presentación de quejas y sugerencias	15
2.3.2. Medidas de subsanación por incumplimiento de los compromisos asumidos	15
2.4. Información Complementaria	15
2.4.1. Otros datos de interés sobre la institución y sus servicios	15
2.4.2. Datos de contacto	16
2.4.3. Identificación y forma de contacto con el área de la institución responsable de la Carta Compromiso	16
2.4.4. Medios de acceso y transporte hacia la institución	16
3. FASES DE IMPLEMENTACION DE LA CARTA COMPROMISO	17
3.1. Fase Preparatoria	18
3.1.1. Selección del equipo de trabajo	18
3.1.2. Diseño del plan de trabajo	20
3.1.3. Capacitación del equipo de trabajo	21
3.1.4. Sensibilización del personal de la institución	21

3.2. Identificación de Datos Generales, Procesos y Servicios	22
3.2.1. Misión y objetivos	22
3.2.2. Normativa reguladora	23
3.2.3. Derechos y deberes del ciudadano	23
3.2.4. Diseño de un mapa de producción	23
3.3. Compromisos de Calidad Ofrecidos	25
3.3.1. Identificar los servicios principales	25
3.3.2. Identificar las expectativas ciudadanas	26
3.3.3. Definir atributos de calidad	29
3.3.4. Atributos específicos del sector público	29
3.3.5. Establecimiento de indicadores	30
3.3.6. Medir el desempeño actual	33
3.3.7. Definir estándares de servicio	33
3.3.8. Definir compromisos de mejora	34
4. ELABORACION DE LA CARTA COMPROMISO	35
4.1. Redacción y Diseño de la Carta Compromiso	36
4.1.1. Formato	36
4.1.2. Cuadernillo	36
4.1.3. Brochure	40
4.1.4. Soportes	41
5. APROBACION DE LA CARTA COMPROMISO	43
5.1. Solicitud de la Aprobación	44
5.2. Análisis de la Documentación	45
5.2.1. Análisis del Contenido de la Carta Compromiso	45
5.2.2. Análisis de la Metodología de Elaboración	46
5.2.3. Análisis de la Calidad de los Compromisos	46
5.3. Aprobación	47
5.4. Difusión de las Cartas Compromiso Aprobadas	50
5.4.1. Plan de comunicación interno	50
5.4.2. Plan de comunicación externo	51
5.5. Modificaciones a la Carta Compromiso Aprobada	52
6. MONITOREO Y EVALUACION	55
6.1. Mediciones Internas	56
6.2. Mediciones Externas	56
6.2.1. Análisis de la metodología de seguimiento y actualización de la Carta Compromiso	56
7. ANEXOS	60

INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Administración Pública, órgano rector del empleo público y de la gestión de la calidad en el sector público dominicano, es responsable de llevar a cabo una serie de proyectos que tiendan a mejorar la gestión de las instituciones y por ende a elevar la calidad de los servicios que se ofrecen al ciudadano.

Estos proyectos iniciaron desde el año 2005 con la difusión del Modelo CAF (Marco Común de Evaluación), herramienta diseñada especialmente para que las instituciones públicas se autoevaluaran e identificaran sus puntos fuertes y áreas de mejora, permitiendo de este modo obtener un diagnóstico sobre la situación actual en la que se encontraban y a continuación definir e implementar las acciones de mejora correspondientes.

A partir del año 2009 se suma un nuevo proyecto, cuyo enfoque se centra en la mejora de los servicios y en procurar un mayor acercamiento Estado-Ciudadano: La Carta Compromiso al Ciudadano.

La implementación de la Carta Compromiso en las instituciones inició de manera voluntaria en el año 2009 y posteriormente recibió carácter obligatorio con la promulgación del Decreto 211-10.

Aunque en el Decreto 211-10 se mencionan los objetivos de las Cartas Compromiso y las pautas generales sobre su aprobación y evaluación por parte del MAP, era necesaria la existencia de un documento que recogiera en detalle todas las directrices requeridas para la elaboración, aprobación, implementación, difusión y evaluación de las cartas, sirviendo de orientación a las instituciones que se embarcaban en el proceso. De ahí surge la “Guía para el Desarrollo de las Cartas Compromiso al Ciudadano”, que además sirve de plataforma al “Programa Carta Compromiso al Ciudadano”, en el que son incorporadas todas las instituciones cuyas cartas han sido aprobadas.

La guía que presentamos a continuación está estructurada en seis apartados, el primero hace referencia a informaciones generales y responsabilidades dentro del “Programa Carta Compromiso al Ciudadano”; el segundo, al contenido de la carta y sus respectivos apartados; el tercero, a las fases que son necesarias para elaborar correctamente una carta compromiso; el cuarto, a la pautas a seguir para la redacción y diseño de la carta; el quinto, a los pasos que debe seguir la institución para recibir la aprobación de su Carta Compromiso; y finalmente el sexto, a los mecanismos de medición tanto internos como externos para su evaluación.

Las instituciones que emprendan la elaboración de su Carta Compromiso al Ciudadano, reciben, a través de esta guía, todas las informaciones necesarias para iniciar la redacción del documento, y cuentan además, con el apoyo técnico de nuestro personal, quienes también les proporcionarán seguimiento de manera permanente una vez ingresen al “Programa Carta Compromiso al Ciudadano”.

Avanzamos para ti!

Ramón Ventura Camejo
Ministro de Administración Pública

1

LAS CARTAS COMPROMISO



1. LAS CARTAS COMPROMISO



Las Cartas Compromiso son documentos a través de los cuales las instituciones públicas informan al ciudadano/cliente sobre los servicios que gestionan, como acceder y obtener esos servicios y los compromisos de calidad establecidos para su prestación.

Las Cartas Compromiso implican un enfoque en el ciudadano, lo cual hace necesario conocer qué espera él y orientar los procesos de trabajo de forma que contribuyan a satisfacer sus necesidades, esto conlleva a que se generen condiciones para evaluar tanto el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en la Carta como el nivel de satisfacción del ciudadano con relación a la forma en que está recibiendo el servicio.

Según lo expresado en el Decreto 211-10, Art. 11, los objetivos fundamentales de las Cartas Compromiso son: a) facilitar a los ciudadanos el ejercicio efectivo de sus derechos, proporcionándoles una influencia más directa sobre los servicios administrativos y permitiéndoles comparar lo que pueden esperar con lo que reciben realmente; b) fomentar la mejora continua de la calidad, dando a los gestores la oportunidad de conocer –de forma consciente, realista y objetiva– cómo son utilizados los recursos y el nivel de calidad que pueden alcanzar; y c) hacer explícita la responsabilidad de los gestores públicos con respecto a la satisfacción de los ciudadanos y ante los órganos superiores de la propia Administración del Estado.

1.1. EL PROGRAMA CARTA COMPROMISO AL CIUDADANO

El Programa Carta Compromiso al Ciudadano es una estrategia desarrollada por el Ministerio de Administración Pública con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios que se brindan al ciudadano, garantizar la transparencia en la gestión y fortalecer la confianza entre el ciudadano y el Estado.

1.2. Base legal

Las atribuciones legales del Ministerio de Administración Pública se encuentran definidas en la Ley 41-08 de Función Pública, mediante la cual se crea la Secretaría de Estado de Administración Pública y se establece en su Artículo 1: La presente ley tiene por objeto regular las relaciones de trabajo de las personas designadas por autoridad competente para desempeñar los cargos presupuestados para la realización de funciones públicas en el Estado, los municipios y las entidades autónomas, en un marco de profesionalización y dignificación laboral de sus servidores. En el artículo 7 se establece que: Se crea la Secretaría de Estado de Administración Pública como órgano rector del empleo público y de los distintos sistemas y regímenes previstos por la presente ley, del fortalecimiento institucional de la Administración Pública, del desarrollo del gobierno electrónico y de los procesos de evaluación de la gestión institucional.

La implementación de las Cartas Compromiso al Ciudadano se incluye en el Decreto 211-10, en el que se establece lo siguiente: Artículo 11: Se declara de carácter obligatorio la elaboración e implementación de las Cartas Compromiso al Ciudadano en las instituciones de la Administración Pública. Artículo 12: El Ministerio de Administración Pública (MAP), aprobará mediante Resolución las Cartas Compromiso elaboradas por las diferentes instituciones públicas, partiendo de lo establecido en la “Guía para el Desarrollo de las Cartas Compromiso”. Artículo 13: El Ministerio de Administración Pública (MAP) evaluará anualmente las Cartas Compromiso al Ciudadano que hayan sido aprobadas. Con dicha evaluación se garantiza la veracidad de las informaciones que aparecen en la Carta y el cumplimiento de los estándares en ella definidos.

A lo largo de esta Guía se utilizará, para evitar confusiones con otros vocablos con significado específico como ente y entidad, la expresión genérica institución.

1.3. Responsabilidades funcionales

Una vez tomada la decisión de elaborar la Carta Compromiso, la máxima autoridad de la institución de que se trate designará el equipo / comité o área a la que se encomienda la coordinación operativa en los trabajos de elaboración y seguimiento de la misma. No obstante, el responsable último de la Carta será el titular (Ministro, Director General, Subdirector General, etc.) de la institución correspondiente.

Las Cartas Compromiso pueden estar referidas, según se estime oportuno, a órganos o instituciones con nivel de Ministerio, de Dirección General, de Subdirección General, o a unidades administrativas de menor rango, como los servicios periféricos (Direcciones Provinciales, etc.).

La solicitud de aprobación de una Carta Compromiso debe ser presentada por el titular de la institución a cuyos servicios haga referencia la Carta.

La competencia para aprobar Cartas Compromiso recae en el Ministro de Administración Pública previa evaluación de la Dirección de Simplificación de Trámites, que es responsable de analizar la documentación recibida y de valorar si procede la aprobación de la Carta Compromiso. La aprobación se sustenta en Resolución emitida por el MAP.

Dentro del Ministerio de Administración Pública, la Dirección Simplificación de Trámites, será responsable de:

- a) Apoyar técnicamente a cada comité responsable en el proceso de elaboración de la Carta Compromiso.
- b) Aprobar la Carta antes de su publicación
- c) Evaluar la Carta con periodicidad anual
- d) Emitir el respectivo informe de seguimiento anual

Además de lo descrito anteriormente, el MAP puede realizar evaluaciones fuera de la programación en caso de que lo considere necesario.

2 CONTENIDO DE LA CARTA COMPROMISO



2. CONTENIDO DE LA CARTA COMPROMISO



El contenido de las Cartas debe estructurarse en cuatro grandes apartados: Información de carácter general y legal, compromisos de calidad ofrecidos, quejas, sugerencias y medidas de subsanación e información complementaria.

Grafico No. 01. Contenido de las Cartas Compromiso



Fuente: Ministerio de Administración Pública, 2009.

El primer apartado –información de carácter general y legal- ha de recoger los datos meramente descriptivos de la institución titular de la Carta y de los servicios que presta, de acuerdo con lo establecido en la normativa legal o reglamentaria de aplicación (Apartado 2.1. “Información de carácter general y legal”). El segundo, relativo a los compromisos de calidad, debe incluir la información sobre los niveles de calidad que se ofrecen, los indicadores para la evaluación de los compromisos asumidos, las medidas que aseguren la igualdad de género, que faciliten el acceso al servicio y que mejoren las condiciones de la prestación y los sistemas de normalización aplicados. En general estos compromisos no suelen estar establecidos en las disposiciones normativas que regulan el funcionamiento de las distintas instituciones de la Administración Pública. Por tanto, su determinación y publicación constituyen el aspecto nuclear de las Cartas Compromiso, la tarea de mayor complejidad y la aportación fundamental de este importante instrumento de comunicación con los ciudadanos (Apartado 2.2. “Compromisos de calidad ofrecidos”). El tercer apartado, referido a quejas, sugerencias y medidas de subsanación, debe señalar expresamente el modo de formular las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos declarados y las medidas que la institución tomará para enmendar su incumplimiento sobre alguno de los servicios que ofrece (Apartado 2.3. “Quejas, sugerencias y medidas de subsanación”). Por último, el cuarto apartado contendrá información complementaria, como los datos necesarios para la localización de oficinas y los que, en cada caso, se consideren de interés para el cliente/ciudadano. (Apartado 2.4. “Información complementaria”).

2.1. Información de Carácter General y Legal

2.1.1. Datos identificativos y fines de la institución

En este subapartado la Carta deberá expresar, por un lado, la denominación oficial completa de la institución y, en su caso, aquella por la que sea comúnmente conocida (siglas, acrónimo, etc.), los fines y funciones que le estén encomendados legal o reglamentariamente, misión, visión, valores y organigrama.

En caso de ser una Dirección General/Nacional/Regional debe especificar la Institución de la cual depende.

2.1.2. Normativa reguladora de cada uno de los servicios que se prestan

Teniendo en cuenta que determinadas instituciones públicas dispensan numerosos servicios o prestaciones, resulta necesario hacer una enumeración exhaustiva de toda la normativa aplicable. Se trata, por tanto, de citar en este subapartado las normas específicas más importantes vigentes y la fecha de su promulgación.

2.1.3. Mapa de producción

El “Mapa de Producción” es una matriz en donde se recogen de forma organizada: los objetivos estratégicos de la misma, macroprocesos y procesos con los respectivos servicios que derivan de cada uno y sus destinatarios. Esto permite que el ciudadano visualice de forma sencilla y clara como la institución traduce sus objetivos y su misión en los servicios que presta y a quienes van dirigidos.

2.1.4. Relación de servicios que se ofrecen

En este subapartado se enumerarán de forma clara y con una breve descripción los servicios que se prestan.

El propósito de esta actividad es puntualizar en un párrafo sintético las características de los servicios que presta la institución y el objetivo de cada uno de ellos, es decir, para qué los presta y a qué demandas ciudadanas está respondiendo. Para realizar esta tarea es necesario utilizar un lenguaje claro y fácilmente comprensible, evitando términos propios de la “jerga administrativa” que se utiliza al interior de la institución y que no es asequible al conjunto de la ciudadanía. De esta manera, se apunta a realizar una reseña de los servicios y productos de la institución de modo claro y comprensible para sus destinatarios y para la ciudadanía en general.

2.1.5. Derechos y deberes de los ciudadanos en relación con los servicios

En este subapartado se relacionarán los derechos que, en su caso, tengan expresamente reconocidos por el ordenamiento jurídico los usuarios de los servicios prestados por la institución. En el supuesto de que la normativa reguladora de los mismos no atribuya a sus usuarios o beneficiarios derechos concretos en relación con tales servicios o prestaciones, la institución debe identificar aquellos derechos que les correspondan según los servicios que presta. Así mismo, deben incluirse los deberes que corresponden al ciudadano como requisito para la solicitud y recepción de los servicios a los que se refiere la Carta.

2.1.6. Formas de comunicación/participación ciudadana

En este subapartado la Carta habrá de consignar, en su caso, los foros institucionalizados de participación ciudadana, como pueden ser consejos, comités consultivos, etc. y los agentes o sectores representados en los mismos. Además deberá indicar las formas de participación de los ciudadanos y grupos sociales establecidas por el ordenamiento jurídico-administrativo, tales como sistemas de quejas y sugerencias, así como los canales genéricos de recogida de opinión disponibles: consultas, oficinas de acceso a la información, encuestas, buzones, centros de llamadas, entre otros.

2.2. Compromisos de Calidad Ofrecidos

En este apartado deberán presentarse los compromisos asumidos por la institución en la prestación del servicio. Téngase en cuenta que la declaración de compromisos de calidad del servicio constituye el elemento verdaderamente distintivo de las Cartas o, en otras palabras, el contenido que aporta un valor añadido a estos documentos sobre lo establecido por la normativa vigente.



Estos compromisos no pueden referirse a metas que la institución espera alcanzar sino a lo que actualmente puede cumplir.

2.2.1. Atributos de calidad para los servicios que se prestan

La Institución debe identificar cuáles son los atributos de calidad para cada uno de los servicios que ofrece. La identificación de estos atributos se debe llevar a cabo a través información proveniente de las opiniones del cliente/ciudadano.

2.2.2. Compromisos de calidad

Con carácter general, los compromisos de calidad deben revestir la forma de estándares numéricos (plazos, tiempos de espera, etc.) y ser susceptibles de verificación por el usuario, por lo tanto, deben ser determinados de manera realista.

La Carta deberá especificar los indicadores para el seguimiento y evaluación de los compromisos que establecerá la institución. Los mismos habrán de estar relacionados directamente con los atributos y estándares asumidos, de modo que permitan la comprobación del grado de cumplimiento de éstos.

2.2.3. Compromisos de mejora

Este apartado se incluye dentro de la Carta para aquellos servicios en los que al momento la institución no pueda comprometer con un estándar de calidad. Su presentación en la Carta no es obligatoria, sin embargo, su contenido debe estar apegado al análisis de capacidad y demanda de la institución, a fin de determinar si es necesario la definición de proyectos de mejora a futuro.

2.2.4. Formas de acceso a los servicios atendiendo la diversidad e igualdad de género

En este subapartado se señalarán, en su caso, todos aquellos aspectos no contemplados anteriormente que faciliten a los ciudadanos su acceso al servicio, que aseguren la igualdad de género, que supongan mejoras adicionales de las condiciones básicas de la prestación o que atiendan a colectivos con necesidades especiales (edades, sexo, situación económica, discapacitados, etc.)

2.2.5. Sistemas normalizados de gestión de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales

En el caso de que la institución prestadora del servicio tenga implantados sistemas normalizados de gestión de calidad o de gestión medioambiental certificados de acuerdo con las normas ISO, se hará constar en el documento. Aunque no se disponga de aprobación, se indicarán las principales medidas medioambientales (reciclaje de papel, gestión energética, etc.) y de prevención de riesgos laborales (limpieza, iluminación, ergonomía de los locales, etc.) que, en su caso, existan.

2.3. Quejas, Sugerencias y Medidas de Subsanación

2.3.1. Formas de presentación de quejas y sugerencias

La Carta deberá indicar expresamente la forma de acceso al sistema de quejas y sugerencias, especificando el modo que tienen los ciudadanos de formular las quejas por incumplimiento de los compromisos de calidad en ella establecidos, así como el tiempo de respuesta definido. Además de los canales que establezca la institución para recibir las quejas y sugerencias, en este apartado se exige que sea incluida la línea telefónica gubernamental 311 para la presentación de quejas y sugerencias.

2.3.2. Medidas de Subsanación por incumplimiento de los compromisos asumidos

La Carta deberá especificar las medidas de Subsanación que se ofrecen en caso de incumplimiento de los compromisos declarados, que serán acordes con el contenido y régimen jurídico de prestación del servicio. Dichas medidas buscan enmendar el incumplimiento del servicio y resarcir, dentro de lo posible, al cliente, por los inconvenientes que esto le ha causado.

Como resulta difícil establecer pautas genéricas se aportan algunos ejemplos de medidas de Subsanación:

- o Carta de disculpas del máximo responsable de la institución, con indicación de las medidas a adoptar (es lo mínimo que exige el Programa Carta Compromiso al Ciudadano).
- o Regalo institucional.
- o Si la naturaleza del servicio así lo permite, devolución de la tasa.
- o Cualquier otra que la institución pueda ofrecer.

2.4. Información Complementaria

2.4.1. Otros datos de interés sobre la institución y sus servicios

En este subapartado la Carta podrá recoger información adicional sobre todas aquellas cuestiones que la institución considere de interés para los ciudadanos (actividades, resultados de la gestión, convenios, reconocimientos, etc.)

2.4.2. Datos de contacto

En este subapartado la Carta deberá consignar las direcciones de todas y cada una de las oficinas o dependencias donde se prestan los servicios. Si la institución dispone de una estructura territorial descentralizada, se reseñarán las direcciones de los servicios centrales y de las oficinas periféricas de cabecera (provinciales, regionales, etc.) según su magnitud. También los números telefónicos, página web, etc.

2.4.3. Identificación y forma de contacto con el área de la institución responsable de la Carta Compromiso

Dentro de cada institución que disponga de Carta Compromiso, debe existir un área asignada como responsable de la coordinación y seguimiento de la carta.

En ésta se deberá hacer pública la denominación y dirección de dicha unidad responsable centralizadora para que puedan remitirse a ella las personas o entidades interesadas en cualquier asunto relacionado con la Carta Compromiso.

2.4.4. Medios de acceso y transporte hacia la institución

Además de lo señalado en el punto anterior, la Carta debe indicar en este subapartado, la localización urbana de sus instalaciones, cuando menos centrales y, de ser posible, los transportes públicos que pueden acercar al usuario hasta aquellas. Lo más eficaz para ello es una representación gráfica, insertando un plano o croquis de situación.

3

FASE DE IMPLEMENTACIÓN DE LA CARTA COMPROMISO



3. FASES DE IMPLEMENTACIÓN DE LA CARTA COMPROMISO



Para la elaboración de una Carta Compromiso es conveniente desarrollar una serie de actividades, que pueden agruparse en las siguientes seis fases:

Grafico No. 02. Fases de implementación de la Carta Compromiso



Fuente: Ministerio de Administración Pública, 2012.

3.1. Fase Preparatoria

3.1.1. Selección del equipo de trabajo

El equipo de trabajo debe tener las siguientes facultades:

- o Impulsar y desarrollar el proceso de elaboración de la Carta en el plazo previsto
- o Asignar los recursos necesarios
- o Remover eventuales obstáculos
- o Plantear objetivos de mejora
- o Establecer estándares de servicio

El equipo de trabajo debería estar integrado por:

- o 1-2 directivos de la institución
- o 1-2 empleados de la institución que estén en contacto directo con el usuario
- o 1-2 empleados conocedores de la oferta de servicios
- o 1-2 empleados conocedores de los procedimientos (internos) de trabajo
- o Representante del área designada como responsable de la Carta

A continuación se analiza cada uno de estos componentes:

Directivos de la institución

El compromiso activo de la dirección es un principio básico de la gestión de calidad y particularmente es la clave del éxito de un proyecto como la implantación de la Carta Compromiso. Por lo tanto, su proceso de elaboración ha de contar con la presencia real o, por lo menos, el apoyo explícito de uno o dos miembros del equipo directivo de la correspondiente institución. Si no puede obtenerse y garantizarse este compromiso, ya sea por circunstancias externas, por falta de recursos o de claridad de planteamiento, la institución NO debe abordar el proyecto hasta que se hayan solucionado esos problemas. El número de 1 ó 2 directivos dependerá, en cada caso, de la mayor o menor heterogeneidad y dimensión de la institución.

Personal en contacto directo con el usuario

Es imprescindible la participación en el proyecto de los funcionarios (u otros empleados públicos) que cotidianamente se encuentren en contacto directo con el usuario. Este personal de frontera podrá aportar su experiencia sobre los tipos de usuarios, sus distintas necesidades, demandas y expectativas, ya que, conoce de primera mano la casuística de los momentos de la verdad en la prestación del servicio (cada vez que el ciudadano entra en contacto real con la institución, se forma una opinión), y es, precisamente por ello, el idóneo para hacer de intérprete cuando la institución no esté en condiciones de consultar directamente al usuario.

Empleados conocedores de la oferta de servicios

La oferta de servicios de una institución pública puede ser extensa o compleja, bien por su propia amplitud o diversidad, bien por actuar en el territorio en representación de la institución matriz (por ejemplo, Direcciones Regionales, etc.). En estos casos, resulta necesario contar con el asesoramiento de empleados que conozcan globalmente la oferta de la institución, de modo que sean capaces de confeccionar una relación completa de los servicios prestados.

Personal experto en los procedimientos (internos) de trabajo.

En todo proceso de gestión del servicio, además del personal de contacto con el usuario, existen tramitadores de los procedimientos que conocen las tareas operativas de la institución que es necesario desarrollar para la prestación del servicio. Estas personas pueden aportar información muy valiosa sobre el denominado diseño del servicio, esto es, sobre la forma en que la dirección ha traducido al lenguaje organizacional las necesidades del ciudadano y las ha incorporado a sus procedimientos de trabajo. Por este motivo, es conveniente la incorporación al equipo de uno o dos expertos en procedimientos internos.

Representante del área designada como responsable de la Carta

Será el encargado de que todo el proceso se desenvuelva coherentemente y de acuerdo con los plazos establecidos, dando cuenta a la dirección de su marcha así como de las eventuales desviaciones.



Es importante destacar que la existencia de este equipo o comité de trabajo es obligatoria para la elaboración de la carta.

Gráfico No. 03. Selección equipo de trabajo



INSTITUCIÓN: _____ FECHA: _____

Integrantes Equipo	Nombre y Apellidos	Posición	Teléfono	Correo Electrónico
Coordinador				
Integrante 1				
Integrante 2				
Integrante 3				
Integrante 4				
Integrante 5				
Integrante 6				
Integrante 7				
Integrante 8				

Fuente: Ministerio de Administración Pública, 2016.

3.1.2. Diseño del plan de trabajo

El objetivo en este momento es obtener una programación adecuada que organice las actividades a realizar en todo el proceso de implementación, hasta la publicación de la Carta Compromiso. Una planificación ajustada favorece la clara visualización de metas a alcanzar, de las tareas requeridas y de las responsabilidades asumidas.

Esta actividad consiste en la elaboración de un plan de trabajo que definirá las actividades a ejecutarse en cada fase, encaminadas a cumplir con el propósito de elaborar el documento Carta Compromiso al Ciudadano.

El plan se construye a partir de reuniones mantenidas entre el personal de la Dirección de Simplificación de trámites que asisten técnicamente a la institución y el equipo de trabajo, para ser posteriormente consensuado y aprobado por la máxima autoridad.

Algunas de las tareas contenidas en este plan se realizan paralelamente, dado que gran parte del contenido de la carta es informativo.

Gráfico No. 04. Ejemplo de plan de trabajo


Carta Compromiso al Ciudadano
Ministerio de Administración Pública

Actividades	Mes 1 - abril 2016				Mes 2 - mayo 2016				Mes 3 - junio 2016				Mes 4 - julio 2016				Mes 5 - agosto 2016			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1. Fase preparatoria																				
1.1 Selección de equipo de trabajo	x																			
1.2 Diseño del plan de trabajo	x																			
1.3 Capacitación del equipo		x																		
1.4 Sensibilización del personal de la institución			x	x	x	x														
2. Identificación de datos generales, procesos y servicios																				
2.1 Misión y objetivos			x	x																
2.2 Normativa reguladora			x	x																
2.3 Derechos y deberes del ciudadano			x	x																
2.4 Diseño de un mapa de producción					x	x	x													
3. Estándares de calidad de los servicios																				
3.1 Identificar los servicios principales								x	x											
3.2 Identificar las expectativas ciudadanas										x	x	x								
3.3 Definir atributos de calidad													x	x						
3.4 Establecimiento de indicadores															x	x				
3.5 Medir el desempeño actual																		x		
3.6 Definir estándares de servicio																			x	
4. Elaboración de la Carta																				
4.1 Redacción y diseño de la carta			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4.2 Plan de comunicación interna																				x
4.3 Plan de comunicación externa																				x

Fuente: Ministerio de Administración Pública, 2016.

3.1.3. Capacitación del equipo de trabajo

El Ministerio de Administración Pública prestará el apoyo técnico que precise cada equipo de trabajo, sobre todo en lo referido a las cuestiones metodológicas de la elaboración de la Carta Compromiso, si se estima necesario, se facilitará (con apoyo de otras dependencias del MAP) a sus miembros la formación básica en los aspectos relacionados al desarrollo de sus actividades (conceptos de gestión de calidad, procesos, creación de indicadores, entre otras).

3.1.4. Sensibilización del personal de la institución

Si bien el equipo de trabajo es uno de los eslabones fundamentales del proceso de implementación de la Carta, esta iniciativa, en tanto pretende operar sobre la calidad de los servicios, debe ser conocida y -en lo posible- compartida por todos los integrantes de la institución. Para ello se requiere del desarrollo de estrategias específicas. Durante la fase preparatoria y también en otros momentos que lo requieran, es necesario organizar talleres de sensibilización dirigidos tanto a la Alta Dirección y los niveles intermedios como al personal operativo de la institución, especialmente a quienes se desempeñan en áreas relacionadas con la atención a los ciudadanos o con la producción de servicios externos.

Además de tener un objetivo informativo y de difusión sobre la puesta en marcha de la Carta, sus objetivos, contenidos y alcances, estos talleres tienden a promover el compromiso y la participación activa de las autoridades y del personal para lograr una adecuada elaboración e implementación. En suma, están orientados al involucramiento de todos los miembros de la institución, haciéndolos partícipes del proceso de mejora que se está gestando.

El personal debe ser preparado para aumentar sus niveles de apertura y flexibilidad, ser dotado de motivaciones para superarse en el cumplimiento de sus funciones y ser orientado para centrar su mirada en mejorar la atención brindada al ciudadano en un marco de cooperación.

Las opciones para el desarrollo de las actividades de sensibilización, son generalmente:

- o Sucesivas reuniones de presentación general del proyecto al inicio de las actividades con las distintas áreas.
- o Reuniones plenarias con todo el personal de la institución.
- o Presentaciones especiales para la Alta Dirección y/o los niveles jerárquicos intermedios.
- o Visitas a todas las áreas de trabajo.
- o Reuniones especiales con áreas que no participan directamente del proceso de implementación de la Carta Compromiso.
- o Actividades de difusión de temas particulares con personal especialmente seleccionado.
- o La publicación o el envío de materiales por correo electrónico.
- o La publicación de notas referidas a la implementación de la Carta (murales, boletines internos)

3.2. Identificación de Datos Generales, Procesos y Servicios

Esta identificación tiene como objetivo organizar y sistematizar información sustantiva de la institución que, además de constituir el insumo necesario para la construcción del mapa de producción de la institución, es útil para que los ciudadanos puedan conocer su finalidad y objetivos y las normas que regulan su accionar.

El equipo de trabajo procederá en esta fase al examen de la normativa aplicable a la institución, a sus procedimientos y servicios con el fin de determinar los datos que deben incluirse en el apartado 2.1. “Información de carácter general y legal”.

El documento Carta Compromiso al Ciudadano debe contener información general sobre la institución que facilite el conocimiento de aspectos de interés desde el punto de vista del ciudadano.

3.2.1. Misión y objetivos

Se debe presentar la misión y objetivos de la institución, a fin de conocer cuál es su razón de ser y qué tipo de resultados debe lograr para dar respuesta a las demandas y expectativas de los ciudadanos.

En general, tanto la misión como los objetivos organizacionales están establecidos normativamente en las leyes, decretos o resoluciones que dieron lugar a la creación de la institución. Por ello, es que para la identificación de los mismos, se requiere la revisión de la normativa correspondiente.

En algunos casos, la normativa que regula la actuación de una institución se encuentra desactualizada y ya no responde a las actividades que las nuevas autoridades políticas le han encomendado, por lo que esta tarea de precisar los objetivos se puede tornar compleja. En este caso, se deberá adaptar la formulación de la misión y objetivos a las nuevas condiciones en las que desempeña su labor la institución.

En cuanto a los objetivos, su delimitación es fundamental ya que a partir de ellos se podrán identificar los grandes núcleos de procesos que el organismo ejecuta para el desarrollo de los servicios mediante los cuales cumple dichos objetivos. Este análisis de correspondencia entre objetivos-pro-

cesos-servicios es de gran importancia para determinar la coherencia del accionar del organismo y, posteriormente, el grado de cumplimiento de los resultados que debe lograr para dar respuestas a las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

3.2.2. Normativa reguladora

En primer lugar, debe revisarse el compendio de las leyes, decretos, resoluciones y disposiciones vigentes que reglamentan el ámbito de incumbencia de la institución.

Generalmente, a partir de esta búsqueda surge una gran cantidad de normas de distinta jerarquía, las que deben ser ordenadas y priorizadas. Para ello, se sugiere seleccionar aquellas que reglamentan la razón de ser, objetivos y funciones de la institución, las que importan derechos y obligaciones, y las que definen y regulan la prestación de los servicios que brinda la institución, entre otras. Además de la identificación de la norma, se debe incluir en la Carta un título indicativo de su contenido, para facilitar el conocimiento de los temas que incluye y de su importancia para los ciudadanos.

3.2.3. Derechos y deberes del ciudadano

A través de la Carta Compromiso los ciudadanos deben estar en condiciones de conocer, en forma rápida, ágil y precisa, cuáles son sus derechos en tanto destinatarios de determinados servicios y cuáles son sus deberes frente a la Administración. Para ello, los mismos tienen que ser enumerados evitando los términos técnicos y con un lenguaje sencillo y claro.

Que las personas y/o las instituciones detenten derechos y tengan deberes quiere decir que se encuentran en interacciones mutuamente regladas en las que, recíprocamente, pueden “exigir o esperar algo de otro”. Es decir, se trata de una serie de relaciones entre actores pautadas normativamente.

En primer lugar, se parte de la premisa que indica que un “derecho que no se conoce es un derecho que no se ejerce”, por lo que el acceso a la información sobre derechos, -y también sobre deberes-, tiene que ser uno de los ejes que priorice la Carta Compromiso.

Es importante aclarar que las Cartas Compromiso no confieren “per se” nuevos derechos sino que explicitan claramente los ya establecidos en la normativa vigente.

Por ello, la revisión de normativa es un trabajo necesario para la explicitación en forma clara de los derechos que asisten a los ciudadanos.

3.2.4. Diseño de un mapa de producción

Como se ha señalado, el mapa de producción consiste en una manera diferente de presentar a las instituciones las respuestas a una serie de preguntas cruciales sobre su razón de ser, sus funciones y las acciones que debe desarrollar para la obtención de los resultados deseados:

¿Cuáles son los objetivos organizacionales que orientan su gestión?

¿Cuáles son los productos/servicios destinados a hacer realidad dichos objetivos?

¿Qué procesos se desarrollan para la elaboración de esos productos/servicios?

¿Quiénes son los destinatarios de los productos y servicios que producen?

Cuando se da respuesta a estas preguntas se está registrando y sistematizando información sobre la institución. Para mayor comprensión, a continuación presentamos el Mapa de Producción de OPTIC

Grafico No. 05. Mapa de Producción Escuela Nacional de la Judicatura

OBJETIVOS	MACRO PROCESO	PROCESO	PRODUCTOS/ SERVICIOS	DESTINATARIOS
Consolidar y desarrollar los avances de los sistemas de Carrera Judicial, Defensa Pública y del Sistema de Carrera Administrativa.	Enseñanza/ Aprendizaje.	Admisión.	Admisión a las actividades de formación y capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Juez/a. • Defensores/as. • Trabajadores/as. • Investigadores/as. • Servidores/as del Poder Judicial. • Comunidad Jurídica Nacional. • Comunidad Jurídica Internacional. • Aspirantes.
		Registro.	Emisión de certificaciones de participación en actividades.	<ul style="list-style-type: none"> • Juez/a. • Defensores/as. • Trabajadores/as. • Investigadores/as. • Servidores/as del Poder Judicial. • Comunidad Jurídica Nacional. • Comunidad Jurídica Internacional. • Aspirantes.
			Entrega de Diplomas de cursos de Formación Continua.	<ul style="list-style-type: none"> • Juez/a. • Defensores/as. • Trabajadores/as. • Investigadores/as. • Servidores/as del Poder Judicial. • Comunidad Jurídica Nacional. • Comunidad Jurídica Internacional.
		Formación Continua.	Formación de Maestría en Derecho Judicial.	<ul style="list-style-type: none"> • Jueces(as) RIAE). • Aspirantes.
Formación Especialidad en Redacción Expositiva y Argumentativa de las Decisiones Judiciales.	<ul style="list-style-type: none"> • Jues(as) RIAE). 			
Formación Especialidad en Defensoría Pública.	<ul style="list-style-type: none"> • Aspirantes a Defensor/a Público/a. • Defensor/a Público/a. 			
		Cursos, Diplomados y Talleres.	<ul style="list-style-type: none"> • Juez/a. • Defensores/as. • Trabajadores/as. • Investigadores/as. • Servidores/as del Poder Judicial. • Comunidad Jurídica Nacional. • Comunidad Jurídica Internacional. 	

Fuente: Escuela Nacional de la Judicatura 2016

Como se desprende del gráfico anterior, el punto de partida de este registro son los objetivos de la institución, definidos como los resultados a alcanzar para el cumplimiento de la misión institucional.

Cabe señalar que en la confección de este mapa se toman en cuenta únicamente los procesos sustantivos, o sea, aquellos que conducen directamente al cumplimiento de los objetivos o finalidad de la organización, dando por resultado un producto/servicio que es recibido por un destinatario externo.

Estos procesos sustantivos se caracterizan por estar orientados a:

- o Crear valor.
- o Obtener resultados.
- o Satisfacer las necesidades y expectativas del ciudadano.
- o Dar respuestas a las funciones asignadas a la institución.
- o Se componen de un inicio y final definidos.
- o Reflejan los flujos de información, de documentos y materiales.
- o Expresan las relaciones con ciudadanos, proveedores y entre diferentes unidades (destinatarios internos) u otras instituciones.
- o Son horizontales y atraviesan unidades funcionales.

Para las instituciones públicas muchas veces resulta complejo definir cuáles son o deberían ser sus productos/servicios externos. Generalmente, las distintas actividades y procesos se realizan de manera segmentada, por áreas específicas, y en la mayoría de los casos nunca antes se intentó realizar un levamiento integral de todos los productos o servicios que se brindan. Por eso, la construcción del mapa de producción representa una oportunidad de sistematizar, ordenar y articular todas las acciones que se realizan para el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, que puede ser aprovechada por la institución, sus autoridades y su personal.

3.3. Compromisos de calidad ofrecidos

La parte más relevante y compleja del proceso de elaboración de la Carta reside en el establecimiento de los compromisos de calidad que la institución está dispuesta a asumir en sus relaciones con los ciudadanos. Por ello, el equipo de trabajo debe desarrollar una serie de actividades de investigación para determinar con minuciosidad y rigor tales compromisos. Estas actividades, son las siguientes:

- o Identificar los servicios principales
- o Identificar las expectativas ciudadanas
- o Definir atributos de calidad
- o Formular indicadores de medición
- o Medir el desempeño actual
- o Definir estándares de servicio
- o Definir compromisos de mejora

3.3.1. Identificar los servicios principales

Para llevar a cabo la priorización de los servicios que deben incluirse en la carta para fines de establecer compromisos de calidad, es necesario hacer una discriminación que permita identificar aquellos más demandados por el ciudadano. En la siguiente matriz se incluye información relevante para este ejercicio.

Grafico No. 06. Identificación de los servicios principales

 CARTA COMPROMISO AL CIUDADANO	SERVICIOS PRINCIPALES
---	------------------------------

INSTITUCIÓN: _____ FECHA: _____

SERVICIOS	MODALIDAD DE PRESTACIÓN	DEMANDA DEL CIUDADANO*

• Clasificar como: F(Fuerte), M(Mediana), D(Débil).

Fuente: Ministerio de Administración Pública, 2012.

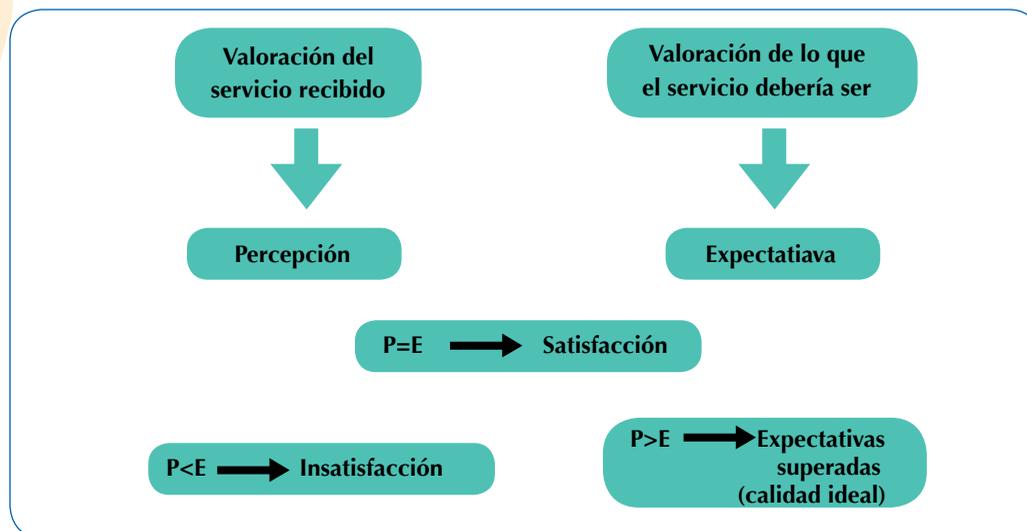
3.3.2. Identificar las expectativas ciudadanas

Si una institución quiere prestar servicios de calidad debe conocer, en primer lugar, cuáles son las expectativas del ciudadano – aquello que necesitan y esperan recibir – y después diseñarlo, producirlo y prestarlo correctamente para que se lleve a cabo de acuerdo a los estándares de calidad establecidos. Ambos aspectos son críticos para poder prestar servicios de calidad y lograr la satisfacción de los ciudadanos.

Por satisfacción de los ciudadanos se entiende la coincidencia entre la valoración que los mismos le otorgan a un servicio y su opinión de lo que éste debería ser o, lo que es lo mismo, la adecuación entre la percepción del servicio recibido y la expectativa de lo esperado.

Por percepción se entiende la valoración que el ciudadano otorga al servicio. Expectativa es lo que el ciudadano necesita y espera que le ofrezca el servicio para quedar satisfecho.

Grafico No. 07. Percepción, expectativas y satisfacción del ciudadano



Fuente: Ministerio de Administraciones Públicas, 2006

¿Cómo identificar qué aspectos del servicio son valorados por los ciudadanos?

Durante la elaboración de la Carta, las instituciones precisan conocer las opiniones de los ciudadanos sobre los servicios que prestan y utilizar esa información como insumo a la hora de fijar los estándares de calidad. Para ello, se hace necesario desarrollar estrategias y establecer canales de consulta y participación para acceder a las expectativas y percepciones de los ciudadanos.

Conforme a las características del servicio que presta la institución, será necesario establecer la modalidad de consulta más adecuada. Uno de los métodos más utilizados es el de grupos focales.

Para consultar a los ciudadanos sobre lo que necesitan y esperan del servicio se pueden utilizar, entre otras, las siguientes herramientas:

- o Grupos focales destinados a conocer la opinión y expectativas de los ciudadanos.
- o Encuestas cuantitativas de expectativas de los ciudadanos.
- o Reuniones con agentes representativos (asociaciones de consumidores, Consejos Asesores, Comité de Usuarios, etc.).
- o Encuestas a empleados sobre su percepción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos y su nivel de satisfacción.
- o Análisis de quejas y sugerencias, e iniciativas de mejora tanto del ciudadano como de los empleados.

Como ya se señaló, existen diversas formas de consulta directa a los ciudadanos, entre ellas, se desarrolla a continuación, también a título de ejemplo, la identificación de expectativas a través de los denominados "grupos de exploración", integrados por trabajadores de la institución, particularmente los que están en relación directa con los ciudadanos en los puntos de contacto.

Estos grupos se encuentran a menudo con muy buenas posibilidades de ser intérpretes de las expectativas del destinatario externo. En efecto, por un lado, el personal de la institución que está en contacto con los destinatarios de los servicios tiene un conocimiento bastante cercano o aproximado de sus expectativas (de sus quejas, reclamos) y, por otra parte, cuentan con “saberes” relacionados con los pasos, procedimientos, tiempos administrativos y otras formalidades que requieren la gestión de los servicios públicos en los que intervienen.

Esta metodología ha sido muy utilizada en otros países en la elaboración de las primeras cartas, demostrando ser muy efectiva ya que las corroboraciones posteriores realizadas a través de otros métodos de consulta directa a los ciudadanos han tenido alta coincidencia con sus resultados.

Para realizar este levantamiento indirecto de expectativas de los ciudadanos, a través del personal de la institución, se pueden desarrollar actividades, recurriendo a dinámicas grupales.

Cuando la institución, por diversas causas no pueda aplicar algunas de las técnicas arriba mencionadas para identificar atributos de calidad, le puede resultar útil el uso de la matriz de Determinación de Atributos, que se presenta a continuación, pero en cualquier caso se requieren evidencias de que dichos atributos provienen de la voz de cliente.

Grafico No. 08. Matriz de determinación de atributos

Cuadro IV. MATRIZ DE DETERMINACION DE FACTORES DE CALIDAD

Unidad: Área de Espacios Culturales

Servicio: Impartir Cursos de pintura y escultura

PASOS DEL USUARIO EN EL PROCESO DE PRESTACION DEL SERVICIO	DIMENSIONES DE CALIDAD						
	RAPIDEZ CONTACTO	FIABILIDAD INFORMACION	NIVEL PROFESORADO	AMIGABILIDAD PÁGINA WEB	HORARIO Y CALENDARIO	ATENCIÓN PERSONALIZADA	INSTALACIONES
Obtención información sobre el curso	F	F	D	F	D	D	D
Presentación solicitud	F	M	D	F	M	M	M
Recepción comunicación admitidos	F	F	D	F	M	F	D
Impartición del curso	D	M	F	D	F	M	F
Recepción diploma	F	M	D	D	D	D	D

(Código gráfico de relaciones.- **F:** Fuerte; **M:** Mediana; **D:** Débil)

Fuente: AEVAL 2010

Para ello es necesario consignar previamente en la primera columna de la matriz, para cada uno de los servicios relacionados, los diferentes pasos y contactos que el ciudadano ha de recorrer y establecer en el proceso de prestación del servicio demandado. El nivel de desglose de esos pasos debe ser el mayor posible, de manera que el proceso aparezca en toda su integridad detallada.

Seguidamente, en la primera fila del eje horizontal se introducen las denominadas dimensiones de la calidad, que son atributos o categorías genéricas cuya finalidad es englobar coherentemente en pocos conceptos los numerosos aspectos relevantes del servicio puestos de manifiesto en el ejercicio de exploración de las expectativas del ciudadano.

Una vez completadas las entradas de la matriz, esto es, los pasos del proceso de prestación del servicio y las dimensiones de la calidad, el equipo procederá a cruzar cada uno de los pasos del ciudadano

no con cada una de las dimensiones de calidad que se hayan determinado previamente, valorando en la correspondiente casilla de cruce el grado de relación existente entre ambas categorías, mediante la expresión fuerte, mediana y débil. Cada cruce donde aparezca registrado un nivel de relación fuerte constituye un atributo clave de calidad.

3.3.3. Definir atributos de calidad

Los atributos de calidad de cada servicio son aquellos aspectos del proceso de prestación del servicio en los que resulta esencial un funcionamiento correcto para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos. Desde el punto de vista de éstos, son las características relevantes que hacen que quien accede al servicio perciba su calidad. Los atributos de calidad se encuentran, por tanto, directamente relacionados con las expectativas de los ciudadanos acerca de cómo debería desarrollarse la prestación del servicio. En consecuencia, su identificación debe hacerse teniendo en cuenta la voz del cliente, esto es, detectando previamente sus expectativas y necesidades. Se trata, en otras palabras, de determinar los genuinos factores subjetivos o de percepción de la calidad, sin confundirlos con aquellos que responden exclusivamente a la visión interna del sujeto prestador del servicio.

Para lo anterior, el equipo de trabajo utilizará los resultados de trabajos de investigación, encuestas, sondeos, entrevistas, grupos de discusión, entre otros, los cuales servirán para analizar la información y extraer conclusiones oportunas. Esta información se traslada desde el lenguaje del cliente, es decir, sus percepciones más o menos desordenadas sobre el servicio, a categorías manejables por la institución.

- o **Tiempo de respuesta** (Rapidez, puntualidad, oportunidad...)
- o **Fiabilidad** (Acierto y precisión; ausencia de errores...)
- o **Amabilidad** (Empatía, cortesía, trato personalizado...)
- o **Accesibilidad** (facilidad para obtener el servicio, canales de comunicación, localización de oficinas, señalizaciones, datos de contacto...)

Es importante destacar, que cada uno de los atributos que se identifiquen para ser incluidos en la Carta, requieren mecanismos de medición para poder dar seguimiento al compromiso de calidad que tenga asociado.



3.3.4. Atributos específicos del sector público

Además de los atributos señalados, por su carácter de servicios públicos, es importante señalar que los ciudadanos exigen, conforme a derecho, dos atributos que el Estado debe cumplir en forma ineludible en una sociedad democrática. Ellos son:

a) Equidad y justicia

Estos aspectos relacionados con el acceso de todos los ciudadanos a los que les asisten derechos a determinados servicios y a su adecuada prestación en el punto de contacto son una obligación del Estado (no existe real democratización de la sociedad si en el intento resulta lesionada la capacidad del Estado para producir servicios de calidad para todos). En este marco, es necesario que las instituciones garanticen un trato igualitario (sin ningún tipo de favoritismos, discriminación y manteniendo independencia de intereses) a todos los ciudadanos que tienen derecho a acceder a los servicios

ofrecidos, priorice en todos los casos el bien común sobre el interés individual o sectorial y, en caso de ser necesario en función de los recursos existentes, de prioridad a las demandas y necesidades de aquellos que sufren las condiciones más graves o problemáticas por su situación económica, social, cultural, medioambiental, etc.

b) Transparencia en la gestión

Este es un atributo que asume el carácter de factor ineludible en la Administración Pública cuyos recursos provienen de la propia ciudadanía, con la finalidad de mejorar la calidad de vida de la población. El ciudadano tiene derecho a saber lo que desee (salvo aquellos temas específicamente establecidos en las normas como confidenciales) sobre las instituciones, los servicios públicos que prestan y las actividades que realizan para su producción, el uso de los recursos asignados, el costo de los productos, el grado y tipo de cobertura de los mismos, el nivel de cumplimiento de los compromisos de calidad, la identidad de quienes lo dirigen etc. Los empleados públicos deben identificarse y no permanecer en el anonimato, excepto en los casos de peligro real para su seguridad.

En los párrafos anteriores se enumeraron una serie de características o atributos determinantes de la calidad en la prestación de un servicio a los ciudadanos. Obviamente, la importancia relativa de cada uno de los factores o atributos y la definición precisa de su significado deberán definirse para cada servicio en particular (por ejemplo, qué significa concretamente accesibilidad económica para un servicio prestado en un hospital o para la realización de un trámite para la habilitación de un establecimiento para la producción de medicamentos; qué es rapidez en la tramitación del pasaporte o en un servicio de ambulancias para situaciones de emergencia, etc.).

Por otra parte, también debe considerarse que en función de la naturaleza del servicio y de las características de los ciudadanos a quienes va dirigido, cada producto presentará, desde el punto de vista de los ciudadanos, cualidades o atributos más relevantes que otros. Esto quiere decir que, por ejemplo, no para todos los servicios el “tiempo de respuesta” es uno de los aspectos más valorados. Algunos ciudadanos esperan de ciertos servicios, más que la rapidez, una alta competencia del personal que los produce y la seguridad de que el resultado no tendrá errores.

3.3.5. Establecimiento de indicadores

Los indicadores de calidad son instrumentos de mediciones (cualitativas o cuantitativas) de los atributos de calidad de los servicios que presta la institución pública. El resultado de la medición es un valor que representa el nivel de desempeño del servicio efectivamente logrado por la institución.

Si bien las actividades de medición de los estándares de calidad que se comprometen en la Carta Compromiso son realizadas en un momento posterior, en esta etapa de establecimiento de los compromisos deben precisarse las formas a través de las cuales se dará cuenta del cumplimiento de los estándares de calidad fijados. Esta actividad se realiza a través de una herramienta metodológica:

Los indicadores deben, por tanto, estar íntimamente relacionados con los estándares fijados para cada atributo de la calidad del servicio, y pueden encuadrarse en dos grandes categorías:

o Indicadores objetivos, que miden directamente el desarrollo de las actividades y los resultados empíricos del servicio.

- o Indicadores de percepción, que miden indirectamente los resultados del servicio desde el punto de vista del ciudadano.

Los aspectos de tipo “psicosocial”, más relacionados con elementos como la comunicación, el trato, la receptividad, se miden con indicadores de percepción/satisfacción. En cambio, los aspectos referentes a dimensiones más “tangibles” (rapidez, acierto, instalaciones, etc.) admiten indicadores objetivos que cuantifican directamente la estructura y resultados del servicio.

Para definir los indicadores adecuados (esto es, que reflejen el grado de consecución de los estándares fijados para cada factor clave de la calidad del servicio), el equipo de trabajo debe tener en cuenta –además de los requisitos generales de representatividad, fiabilidad, relevancia, selectividad y mensurabilidad- las siguientes reglas:

- o No deben imponerse sino consensuarse.
- o Debe haber acuerdo sobre qué medir y cómo medirlo.
- o Deben asignarse responsabilidades para la medición y el análisis.

En cuanto a su expresión numérica, los indicadores pueden presentarse en forma de valores absolutos, porcentuales, o de ratios (dependiendo de cada caso).

Para aquellos casos en que la institución incorporada ya trabajaba con una batería de indicadores, los mismos deben ser revisados analizando qué es lo que efectivamente miden y si se adecúan a algunos de los estándares formulados, tomando en cuenta que los indicadores de proceso no necesariamente deben presentarse en la Carta. Deben incluirse indicadores cuyas mediciones sean relevantes para el ciudadano/cliente.



Si en la institución no se encuentra instalada la práctica de la medición, se requiere, con la asistencia técnica necesaria, la construcción de aquellos indicadores que permitan medir los compromisos que van a ser asumidos al publicar la Carta. Esta es una de las tareas más importantes de este momento ya que va a tener consecuencias directas sobre las próximas etapas, particularmente en aquella que está destinada al monitoreo y evaluación de los estándares y compromisos de mejora a fijarse en la Carta Compromiso.

Como ya se señaló, comparar el valor obtenido como resultado de la medición realizada a través del indicador contra los estándares o metas establecidas permite determinar el nivel y grado de cumplimiento de dichos estándares o metas.

Independientemente del atributo de calidad al que se refieran, los indicadores deben respetar una serie de criterios de forma tal que resulten instrumentos útiles como referentes empíricos, cuantitativos o cualitativos.

Aún cuando el listado de criterios que se presenta a continuación no es exhaustivo, es posible afirmar de acuerdo a la experiencia, que si se los tiene en cuenta en la elaboración de los indicadores que se propongan en la institución, se obtendrán mejores resultados en el monitoreo y evaluación de los servicios.

Para una adecuada formulación de indicadores se deben tener en cuenta, los siguientes criterios:

- o Utilidad: deben brindar información suficiente para una adecuada toma de decisiones.
- o Imputabilidad: deben ser adecuados para identificar las causas que provocan la variación de los valores obtenidos. Es decir, que las variaciones registradas sean atribuibles al fenómeno en observación y no se deban a factores externos.
- o Confiabilidad: los resultados obtenidos a través de los indicadores deben ser independientes de quien efectúa la medición. Asimismo, tienen que reflejar claramente los cambios en la situación observada, aún en el caso de las variaciones pequeñas.
- o Universalidad: el valor proporcionado por los indicadores debe ser reproducible y, si las condiciones se mantienen constantes, obtener los mismos resultados.
- o Pertinencia: deben ser un instrumento de medición adecuado y preciso en relación al atributo del servicio para el que fueron diseñados.
- o Simplicidad: deben ser fáciles de calcular, comprender e interpretar. Tienen que basarse en datos disponibles o de sencilla obtención con el objetivo de consumir poco tiempo y recursos y sin que la información obtenida supere los costos derivados de su cuantificación.
- o Oportunidad: deben brindar información oportuna y a tiempo (con una periodicidad razonable) y, por lo tanto, ser obtenidos en un plazo que permita adoptar decisiones en el momento adecuado.

Si bien el diseño de los indicadores y su medición son tareas a realizar, en general, por técnicos, profesionales expertos o personal debidamente capacitado, para un adecuado aprovechamiento como herramienta de monitoreo y evaluación del desempeño, los indicadores deben ser conocidos y accesibles para su interpretación en todos los niveles de la organización y, en el caso del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano, también por la mayor cantidad posible de ciudadanos.

Obviamente, debemos tener en cuenta que la implementación de un sistema de indicadores para medir la calidad del servicio, así como la satisfacción de los ciudadanos, se verá favorecida en la medida en que los mismos estén:

- o Institucionalizados: que el conjunto de indicadores seleccionados alcance un alto grado de aceptación, consenso y arraigo en la organización.
- o Normalizados: que un mismo listado de indicadores tenga permanencia en el tiempo en la organización o que su empleo esté generalizado entre distintas entidades prestatarias de un mismo tipo de servicio (por ejemplo hospitales, escuelas, etc.).

Como instrumento metodológico para facilitar la fijación de los estándares, el equipo de trabajo debe recurrir al formato que aparece en Gráfico No. 09: En su primera columna se listarán los servicios que presta la institución, a continuación los atributos clave de calidad del servicio de que se trate. Después, en la tercera columna deben consignarse los objetivos o niveles estándar de cumplimiento que se fije la institución para cada uno de dichos atributos. Lógicamente, los valores cuantitativos asignados a los niveles estándar deben responder a las expectativas del ciudadano detectadas en el Apartado 3.3.2. "Identificar expectativas ciudadanas". En la última columna se especificará el indicador o indicadores definidos para medir cada uno de esos servicios, especificando su forma de cálculo.

Para mejor comprensión, a continuación se presenta el cuadro de "Estándares e Indicadores de Calidad" de la Autoridad Nacional de Asuntos Marítimos.

Grafico No. 09. Compromisos de Calidad - Autoridad Nacional de Asuntos Marítimos.

2.2 COMPROMISOS DE CALIDAD

COMPROMISOS DE CALIDAD			
SERVICIOS	ATRIBUTOS DE CALIDAD	ESTÁNDAR	INDICADORES
ESTUDIO DE LOCALIZACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE RECURSOS ABIÓTICOS	PROFESIONALIDAD	El 90% de los usuarios expresa sentirse satisfecho con la profesionalidad del equipo técnico de la ANAMAR que prestó el servicio.	% de satisfacción de los usuarios.
DIAGNÓSTICO DE RECURSOS BIÓTICOS			
MAPA TOPOBATIMÉTRICO	TIEMPO DE RESPUESTA	Todas las solicitudes de Mapa Topobatimétrico son atendidas en un plazo menor o igual a 5 días laborales.	% de solicitudes respondidas en el tiempo establecido.

CARTA COMPROMISO AL CIUDADANO • ANAMAR

Fuente Autoridad Nacional de Asuntos Marítimos.

Es importante destacar que tanto la lista de servicios a que hace referencia el apartado No. 2.1.4. “Relación de servicios que se ofrecen”, como los servicios que figuren en el “Mapa de Producción”, apartado No. 2.1.3 y en el cuadro de “Compromisos de calidad”, apartado No. 2.2.2 deben ser exactamente iguales, exceptuando en este último, aquellos servicios en los que no se pueda comprometer un estándar de calidad y que por lo tanto podrían pasar a formar parte de los “Compromisos de Mejora”, apartado No. 2.2.3. Para cada indicador debe presentarse la frecuencia de medición.

3.3.6. Medir el desempeño actual

Es preciso cuantificar los niveles actuales de rendimiento de los procesos de prestación del servicio, lo cual servirá de base para fijar los estándares de servicio.

En este punto debe relacionarse la prestación del servicio con los atributos que previamente fueron identificados como relevantes para los ciudadanos.

3.3.7. Definir estándares de servicio

El objetivo de esta actividad reside en la identificación del nivel estándar deseable de los servicios ofrecidos por la institución y, en consecuencia, de los distintos pasos que se dan en su proceso de prestación para que respondan a las expectativas del ciudadano.

Es necesario que el equipo de trabajo determine los niveles estándar de rendimiento de los procesos que aseguren precisamente la satisfacción de dichas expectativas. En este sentido, el servicio deberá estar diseñado de acuerdo con normas y procedimientos, susceptibles de medición por indicadores, que posibiliten una prestación estándar.

Genéricamente, estándar es el valor que se espera alcance una determinada variable. Como se ha señalado más arriba, en las Cartas Compromiso un estándar de calidad refleja el nivel deseado en la prestación del servicio, teniendo en cuenta las expectativas de sus clientes.

Para asegurar su eficacia, los estándares de calidad deben reunir los siguientes requisitos:

- o Estar concebidos para satisfacer las expectativas de los ciudadanos.
- o Ser realistas y alcanzables.

- o Ser asumidos por los empleados (prestadores del servicio).
- o Ser específicos y controlables por la institución.
- o Estar referidos a los aspectos principales a través de los cuales el ciudadano percibe y evalúa el servicio.



Es preciso que la identificación de expectativas ciudadanas y la definición de atributos sean realizadas mediante un análisis en el que se utilicen herramientas de investigación social, o en su defecto, la matriz presentada en el gráfico No. 08.

3.3.8. Definir compromisos de mejora

Una vez comprobado el grado de cumplimiento de los estándares en las diferentes fases del proceso de prestación del servicio, el equipo de trabajo determinará los compromisos de calidad que pueden incluirse en la Carta.

Cuando la institución no cumple los estándares establecidos y el equipo de trabajo estima que será imposible alcanzarlos a corto plazo, será preciso reconsiderar los compromisos publicados en la Carta. En todo caso, el equipo deberá explorar y proponer medidas de mejora para subsanar las deficiencias de cara a posteriores actualizaciones de la Carta Compromiso inicialmente aprobada. Consecuentemente, deberán identificarse y planificarse los correspondientes proyectos de mejora.

Deben definirse los proyectos de mejora propuestos para adecuar el servicio a las expectativas del usuario. En estos proyectos perfilarán los compromisos que la institución pretende asumir en el futuro y reflejar en una siguiente actualización de la Carta Compromiso. Para sintetizar el contenido de esta actividad, se presenta como ejemplo el cuadro de “Compromisos de Mejora” del Instituto Dominicano de Aviación Civil (IDAC).

Gráfico No. 10. Instituto Dominicano de Aviación Civil (IDAC)
2.3 COMPROMISOS DE MEJORA

MEJORA COMPROMETIDA	OBJETIVO DE LA MEJORA	ACTIVIDADES DE AVANCE	ÁREA RESPONSABLE	PLAZO DE EJECUCIÓN
Disminuir el tiempo de la atención a los afiliados y potenciales afiliados que requieren servicios en el Centro de Contacto de la sede central	Disminuir en un 10% el tiempo de la atención a los afiliados y potenciales afiliados que requieren servicios en el Centro de Contacto de la sede central	Propuesta de mejora del proceso mediante un levantamiento y análisis de los servicios priorizados prestados a los afiliados y afiliados potencial	Gerencia de Planificación y Calidad	28 Marzo 2017
		Implementación del plan de mejora en los servicios priorizados	Gerencia de Atención al usuario y relación con el prestador	28 Marzo 2017
		Evaluación del impacto de la readecuación en los servicios	Gerencia de Planificación y Calidad	28 Marzo 2017
Eleva la satisfacción de los afiliados y potenciales afiliados con los servicios	Aumentar a un 90% la satisfacción general de los servicios	Establecimiento de un proceso para la elaboración de encuestas de satisfacción	Gerencia de Planificación y Calidad	28 Marzo 2017
		Aplicación de encuesta telefónicas de forma sistemática	Gerencia de Planificación y Calidad	28 Marzo 2017
		Definir plan de acción para establecer una hoja de ruta sobre las mejoras que resulten de la aplicación de esta encuesta	Gerencia de Planificación y Calidad	28 Marzo 2017
		Instalación de módulos para la medición de la satisfacción al finalizar la prestación del servicio en el centro contracto de la sede central (pantallas inteligentes)	Gerencia de Planificación/ Gerencia de Tecnología Informática	28 Marzo 2017
		Implementación de un sistema monitoreo de la calidad del servicio	Gerencia de Planificación y Calidad	28 Marzo 2017

Fuente: Instituto Dominicano de Aviación Civil, 2016

4

ELABORACIÓN DE LA CARTA COMPROMISO



4. ELABORACIÓN DE LA CARTA COMPROMISO



4.1. Redacción y Diseño de la Carta Compromiso

En esta fase el equipo de trabajo redactará un documento en el que de forma clara, sencilla y comprensible constará la información de carácter general y legal, los compromisos de calidad en el servicio que asume la institución, las formas de presentación de quejas y sugerencias, las medidas de subsanación por incumplimiento de los compromisos asumidos y la información de carácter complementario. Este texto irá precedido de una introducción suscrita por el máximo responsable de la institución a cuyos servicios se refiera la Carta, en la que describirá el propósito general de la misma y demostrará su compromiso personal e institucional con la calidad del servicio.

La Carta Compromiso, deberá reunir las siguientes características:

- o Orientación al ciudadano: Se debe utilizar un lenguaje comprensible para quienes vayan a leerla, por lo que hay que evitar expresiones complejas o excesivamente técnicas que impedirían la transmisión clara del mensaje.
- o Redacción concisa: No debe contener declaraciones genéricas o ambiguas que pudieran inducir a confusión o a diferentes interpretaciones sobre los compromisos asumidos por la institución.
- o Cuantificación de los compromisos declarados: Se incorporarán los indicadores que permitan la cuantificación de los compromisos de calidad y, a su vez, transmitan credibilidad de cara a los ciudadanos.

Este documento se someterá a la conformidad del máximo responsable del órgano o institución a cuyos servicios hace referencia para que, en su caso, lo suscriba y lo remita al Ministerio de Administración Pública.

4.1.1. Formato

Para que la Carta alcance su máxima eficacia comunicativa, se propone un modelo doble, compuesto de un folleto en forma de cuadernillo y de otro en forma de brochure. Para el desarrollo de estas tareas será necesaria la colaboración conjunta del equipo de trabajo y la unidad de la institución encargada de lo relacionado con las publicaciones y la comunicación externa.

4.1.2. Cuadernillo.

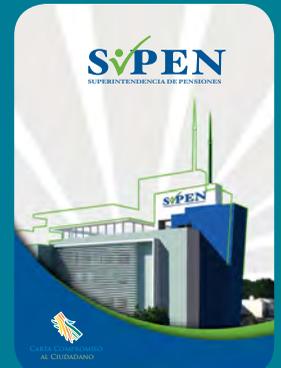
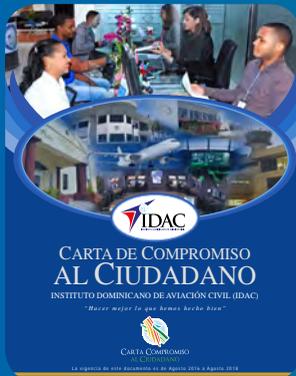
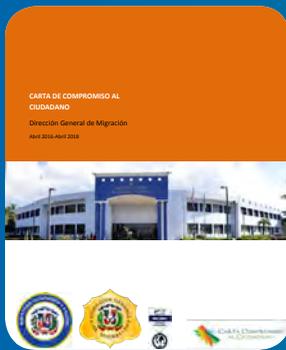
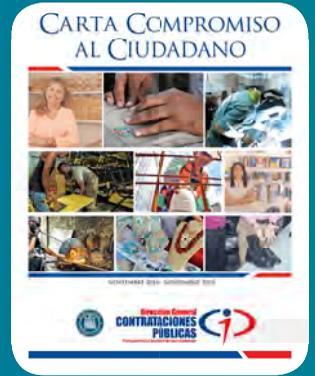
Para este formato sólo se establece el uso del logo del “Programa Carta Compromiso al Ciudadano” en la portada y cumplir con las especificaciones de diseño en la parte posterior del cuadernillo. Cada institución debe valorar de acuerdo con su política de comunicación externa el diseño mas apropiado. Sin embargo, sí es necesario que recoja íntegramente el contenido previsto en el Apartado 2. “Contenido de la Carta Compromiso”.

En los casos en que el cuadernillo no se imprima con fines de publicación masiva, debe estar disponible para consulta en las distintas oficinas de atención al ciudadano/ cliente.

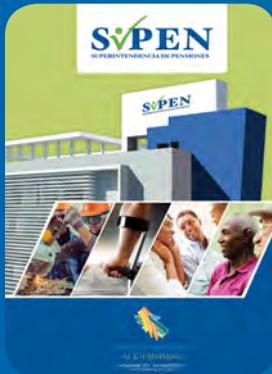
Algunas Cartas Compromiso Publicadas



+ de 100 servicios con estándares comprometidos



Algunas Cartas Compromiso Publicadas





4.1.3. Brochure.

Dada su naturaleza, el brochure es el vehículo de comunicación idóneo para transmitir sencilla y cómodamente la información más relevante sobre los servicios prestados por la institución. Seguramente no toda la información que integra el documento-matriz sea susceptible de presentarse atractivamente en las dimensiones reducidas de un brochure, por lo que, al diseñar éste, debe seleccionarse aquella de acuerdo con las orientaciones que figuran en la “Estructura de Carta Compromiso”.

Tanto en el caso del cuadernillo como del brochure divulgativo, la Institución tendrá plena libertad para el diseño de los mismos, sin embargo, es importante destacar que la estructura y contenido de ambos documentos debe ser respetada.

Portada Brochure de la Dirección General de Contrataciones Públicas.



Contraportada Brochure de la Dirección General de Contrataciones Públicas.

4.1.4. Soportes

Además de su edición en forma de cuadernillo y brochure, la Carta Compromiso deberá ofrecerse en la página web de la institución para que sea accesible a través de Internet.

La institución valorará la conveniencia de presentar la Carta Compromiso en otros soportes, como puede ser DVD, CD Rom, sistema Braille, entre otros.



Ejemplos de Cartas Compromiso publicadas en formatos alternos



5

APROBACIÓN DE LA CARTA COMPROMISO



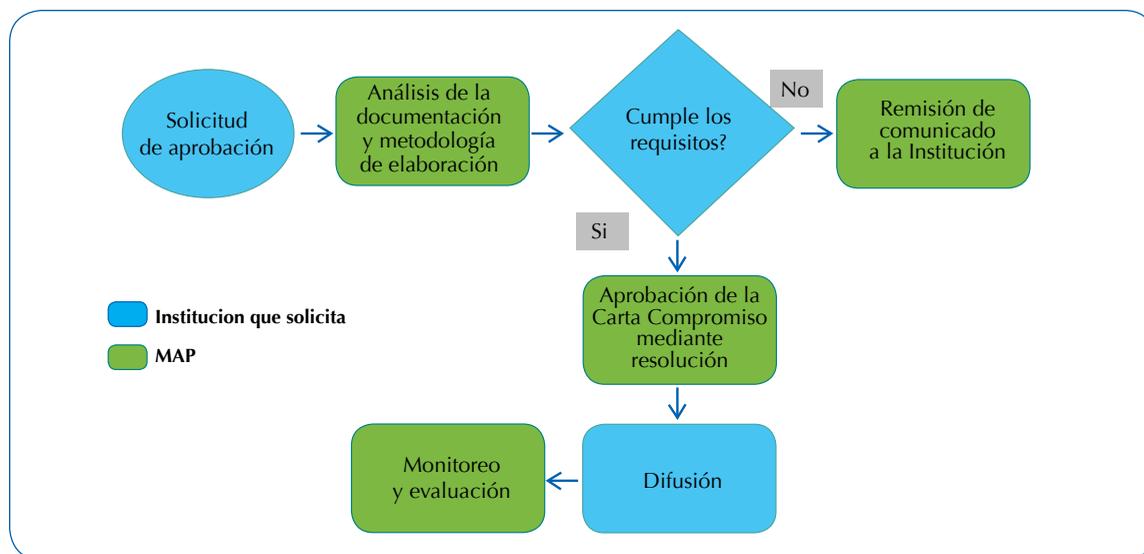
5. APROBACIÓN DE LA CARTA COMPROMISO



La aprobación conlleva un procedimiento de evaluación de las Cartas Compromiso, mediante el cual el Ministerio de Administración Pública garantiza que dichas Cartas cumplen los requisitos establecidos dentro del Programa y para lo cual emite una resolución que asegura este hecho.

La obtención de la aprobación queda demostrada con los logos del Programa Carta Compromiso al Ciudadano y del Ministerio de Administración Pública, lo cual supone un reconocimiento de la calidad de la Carta y representa la preocupación de la institución por mejorar los servicios prestados y por aumentar la satisfacción de los ciudadanos.

Grafico No. 11. Diagrama del proceso de aprobación de la Carta Compromiso



Fuente: Ministerio de Administración Pública, 2010

5.1. Solicitud de la Aprobación

Las instituciones que deseen obtener la aprobación del Ministerio de Administración Pública de su Carta Compromiso, deben presentar la solicitud correspondiente en la Dirección de Simplificación de Trámites.

La solicitud se formaliza mediante la presentación de los siguientes documentos:

- o Comunicación firmada por la máxima autoridad de la institución solicitando la aprobación de la Carta.
- o Carta Compromiso (Documento-matriz).
- o Brochure divulgativo.
- o Constitución equipo/comité de calidad
- o Servicios principales
- o Matriz de determinación de atributos de calidad o en su defecto los resultados de alguna investigación por la cual los mismos hayan sido identificados



- o **Plan de comunicación interna**

- o **Plan de comunicación externa**

Al realizarse las evaluaciones de la Carta Compromiso, se revisará la ejecución de los planes de comunicación interna y externa.

Desde la propia Dirección de Simplificación de Trámites y a través de la página web del MAP, se pone a disposición de las instituciones interesadas todos los formatos y anexos requeridos para la elaboración de la Carta Compromiso.



5.2. Análisis de la Documentación

Recibida la solicitud, la Dirección de Simplificación de Trámites comprobará que se acompaña toda la documentación necesaria y procederá al examen en los siguientes apartados:

- o Análisis del contenido de la Carta Compromiso.
- o Análisis de la metodología de elaboración.
- o Análisis de la calidad de los compromisos.

A continuación se describen cada uno de estos pasos, detallando aquellos aspectos que se consideran relevantes.

5.2.1. Análisis del contenido de la Carta

En este apartado, se analiza la Carta Compromiso para comprobar que contiene todos los datos requeridos:

Información de carácter general y legal:

Se comprueba que en la Carta Compromiso se ha facilitado toda la información general relativa a la institución a la que se refiere dicha Carta, como son los datos identificativos de la misma, los principales servicios que presta, las formas de participación ciudadana y todos aquellos datos que se detallan en el apartado 2.1. de esta Guía.

Compromisos de calidad ofrecidos:

En este punto se verifica que se recogen los compromisos de calidad que asume la institución en la prestación del servicio y que cuenta con los indicadores que miden el grado de cumplimiento de dichos compromisos. Los compromisos deberán estar definidos en forma de estándares numéricos (plazos, tiempos de espera, etc.), constituyendo así un referente para la evaluación de la calidad de la prestación del servicio.

Por otra parte, se valorará la existencia en la institución de medidas que aseguren la igualdad de género y sistemas normalizados de gestión de la calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.

Quejas, sugerencias y medidas de Subsanación:

En este apartado se debe explicar el procedimiento para la presentación de quejas y sugerencias por parte del cliente/ciudadano, documentos que deben presentarse, tiempos de respuesta y cualquier otra información relevante.

Se comprobará que se expresan claramente las medidas de subsanación que se tomarán en caso de incumplimiento de los compromisos declarados.

Información complementaria:

Para finalizar el proceso de análisis de su contenido, se evalúa la inclusión en la misma de los datos de contacto, localización y acceso de las oficinas donde se presta cada servicio así como de la unidad responsable de todo lo relacionado con la Carta Compromiso.

5.2.2. Análisis de la metodología de elaboración

En el proceso de examen, no solamente se comprueba que el contenido de la Carta Compromiso es adecuado, sino que además se constata que ésta ha sido elaborada por un equipo de trabajo multidisciplinar, conforme a una metodología establecida para garantizar la calidad de los resultados obtenidos.

o Equipo de trabajo

Con esto se comprueba la creación de un equipo de trabajo con carácter multidisciplinario, es decir, que está formado por representantes de la institución con experiencia y conocimientos en diferentes áreas de la misma, desde directivos hasta empleados que tienen un trato directo con los ciudadanos y usuario de los servicios. Se comprueba, a su vez, que se ha designado un responsable para su elaboración, siendo éste una persona con conocimiento suficiente en la metodología de Cartas Compromiso, que se haya encargado de impulsar el proyecto en el plazo previsto, convocando las reuniones y facilitando los recursos para el adecuado desarrollo del proceso de elaboración e implantación de la Carta.

Los demás documentos que se revisan, son:

o Servicios principales

o Matriz de determinación de atributos de calidad o en su defecto los resultados de alguna investigación por la cual los mismos hayan sido identificados

o Plan de comunicación interna

o Plan de comunicación externa

5.2.3. Análisis de la Calidad de los Compromisos

Asimismo, se procederá al examen de la calidad de los compromisos asumidos en la Carta. Para ello, se comprobarán los siguientes aspectos:

o Que los compromisos asumidos se refieren a los servicios prestados por la institución más demandados por los ciudadanos.

o Que los compromisos han sido definidos con base en los Atributos de Calidad para el usuario, previamente definidos en la fase de elaboración.

o Que los compromisos incluyen aspectos que atienden a la diversidad de ciudadanos y respetan la igualdad de género.

o Que los compromisos son cuantificables, realistas y alcanzables.

o Que los compromisos son coherentes con los resultados obtenidos de las investigaciones sobre las expectativas de los ciudadanos en relación con los servicios prestados.

o Que los compromisos pueden ser invocados por los ciudadanos.

Este análisis es extensivo a las formas de presentación de quejas y sugerencias establecidas por la institución.



También se requieren resultados de por lo menos dos meses de mediciones de los indicadores presentados en la Carta.

5.3. Aprobación

Después de evaluar la documentación requerida, la Dirección de Simplificación de Trámites remitirá un comunicado a la máxima autoridad del MAP en donde se informe si la carta puede aprobarse, o en su defecto, cuáles fueron las discrepancias detectadas que impiden su aprobación. Posteriormente, la máxima autoridad del MAP remitirá a la institución los resultados de su evaluación.

Las Cartas Compromiso que hayan obtenido dicha aprobación serán integradas en una Relación de Cartas Compromiso Aprobadas de acceso público, que se constituirá en una referencia de garantía de la calidad.

La aprobación será emitida con un periodo de validez de un (2) años.

Resolución de aprobación para la Carta Compromiso del Seguro Nacional de Salud (SENASA) 1/2



Ave. México esq. Leopoldo Navarro,
Edificio de Oficinas Gubernamentales
"Juan Pablo Duarte", Piso 12
Santo Domingo, República Dominicana
T. 809-682-3298 • F. 809-687-4043
I-809-200-3297 (sin cargos)

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

www.map.gob.do

"Año del Fomento a la Vivienda"
"AVANZAMOS PARA TI"

EL MINISTERIO DE ADMINISTRACION PÚBLICA (MAP)

En cumplimiento de las atribuciones conferidas por la Ley No.41-08 de Función de Pública, del 16 de enero de 2008, dicta la siguiente:

Resolución Número: 037-2016, que aprueba la Tercera versión de la Carta Compromiso al Ciudadano de Seguro Nacional de Salud (SENASA).

CONSIDERANDO: Que de conformidad con la Ley No. 41-08 de Función Pública, el Ministerio de Función Pública es el órgano rector de los sistemas de gestión de los recursos humanos al servicio de la Administración del Estado, como tal le corresponde propiciar y garantizar el mas alto nivel de efectividad, calidad y eficiencia de la Función Pública.

CONSIDERANDO: Que la elaboración, aprobación e implementación de las Cartas Compromiso al Ciudadano en las instituciones de la Administración Pública se regirá según lo establecido en el Decreto No. 2011-10 del Modelo CAF (Marco Común de Evaluación).

CONSIDERANDO: Que las Cartas Compromiso al Ciudadano son documentos a través de los cuales las instituciones públicas informan al ciudadano-cliente sobre los servicios que gestionan y de cómo acceder y obtener esos servicios; así como de los compromisos de calidad establecidos para su prestación.

CONSIDERANDO: Que en lo concerniente a la estructura y contenido de la Carta Compromiso al Ciudadano, se tomaran en cuenta los siguientes aspectos: Información de carácter general y legal, Compromisos de Calidad asumidos, Quejas, Sugerencias, Medidas de Subsanación e Información Complementaria.

CONSIDERANDO: Que la revisión de la metodología para la elaboración de las Caras Compromiso al Ciudadano, la evaluación y demás criterios, son requisitos básicos para su aprobación.

VISTA: La Constitución de la República, del 26 de enero de 2010.

VISTA: La Ley No. 41-08 de Función Publica del 16 de enero de 2008.

VISTO: El Decreto No. 56-10 del 6 de febrero de 2010, que designa las Secretarías de Estado como Ministerios.

VISTO: El Decreto No. 2011-10 del Modelo CAF (Marco Común de Evaluación) del 15 de abril de 2010

VISTO: El Plan Estratégico 2012-2016 del Ministerio de de Administración Pública (MAP).



pág. 1

Resolución de aprobación para la Carta Compromiso del Seguro Nacional de Salud (SENASA) 2/2



Ave. México esq. Leopoldo Navarro,
Edificio de Oficinas Gubernamentales
"Juan Pablo Duarte", Piso 12
Santo Domingo, República Dominicana
T. 809-682-3298 • F. 809-687-4043
I-809-200-3297 (sin cargos)

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

www.map.gob.do

VISTO: El Cuadernillo Carta Compromiso al Ciudadano.

VISTO: El informe de verificación del proceso de elaboración de la Tercera Versión de Resolución Carta Compromiso al Ciudadano de Seguro Nacional de Salud (SENASA) elaborado por la Directora de Simplificación de Trámites del MAP, mediante el cual establece que la misma cumple con todos los requisitos metodológicos previstos en el "Programa Carta Compromiso al Ciudadano".

VISTA: La comunicación de la Directora de Simplificación de Trámites de fecha 18 de Octubre 2016 mediante la cual solicita la elaboración de Resolución Aprobatoria de la Carta Compromiso al Ciudadano de Seguro Nacional de Salud (SENASA).

EL Ministerio de Administración Pública en ejercicio de sus facultades,

RESUELVE:

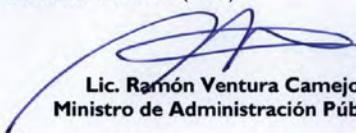
PRIMERO Se aprueba formalmente la Carta Compromiso al Ciudadano de **Seguro Nacional de Salud (SENASA)**, por haber cumplido todas las formalidades y requisitos de la metodología sobre la materia, establecida en el "Programa Carta Compromiso al Ciudadano".

SEGUNDO: La Dirección de Simplificación de Trámites dará seguimiento y monitoreo a los compromisos establecidos en la Carta Compromiso al Ciudadano aprobada mediante la presente **RESOLUCION**.

PARRAFO: El periodo de validez de la presente resolución es de dos (2) años; no obstante el Ministerio de Administración Pública (MAP) se reserva el derecho de retirar la aprobación de la misma en caso de incumplimiento de los compromisos asumidos durante dicho período.

TERCERO: Envíese la presente **RESOLUCION APROBATORIA** a las partes interesadas, para los fines correspondientes.

DADA Y FIRMADA en dos (2) originales, de un mismo tenor y efecto, en la Ciudad de Santo Domingo, Distrito Nacional, Capital de la República, Dominicana a los Veinte (20) días del mes de Octubre de Dos Mil Dieciséis (2016).


Lic. Ramón Ventura Camejo
Ministro de Administración Pública



pág. 2

5.4. Difusión de las Cartas Compromiso Aprobadas

La difusión de las Cartas Compromiso aprobadas engloba todas aquellas actuaciones que tanto la institución correspondiente como el Ministerio de Administración Pública llevan a cabo para comunicar el logro de la aprobación.

Las actuaciones de difusión que lleve a cabo la institución que ha obtenido la aprobación podrán ser de carácter interno o externo y se realizarán a través de los canales de comunicación habitualmente utilizados por la misma, como pueden ser anuncios de prensa, publicaciones informativas propias o del Ministerio al que está adscrita, etc.

Por otro lado, el MAP publicará periódicamente la relación de Cartas Compromiso aprobadas a través de los medios que considere oportunos, además de estar disponibles en la página web del MAP.

5.4.1. Plan de comunicación interno

El equipo de trabajo diseñará un plan de comunicación interna dirigida a los empleados de la institución sobre los contenidos de la Carta Compromiso y lo que entrañan para el conjunto de la institución los compromisos en ella asumidos. El plan habrá de determinar el momento y el modo adecuados para desplegar esta comunicación en el seno de la institución.

Teniendo en cuenta que los empleados de la institución son los principales responsables de la ejecución de las actividades desarrolladas en el proceso de prestación del servicio y, por tanto, de su calidad, su implicación en el proyecto global de implantación de la Carta Compromiso resulta clave para el éxito de la iniciativa. Es preciso, en consecuencia, informarles y conseguir dicha implicación antes de proceder a la publicación oficial de la misma.

La comunicación interna debe caracterizarse especialmente en este caso por la comprensión y la sinceridad y estar enfocada a desbloquear problemas potenciales que entorpecerían la consecución de los objetivos. Por tal razón, es conveniente que la información que se facilite a los empleados no sea ambigua, incluso en aquellas cuestiones en las que sea necesario un planteamiento crítico que, sin embargo, deberá recaer en los problemas de los servicios o procesos y no en las personas, a las que debe motivarse para que contribuyan al cumplimiento de los compromisos y la mejora de la calidad.

Los canales de comunicación pueden ser formales e informales, orales y escritos, pero, en cualquier caso, habrán de tenerse en cuenta unas reglas básicas: determinar el emisor, el destinatario, el propósito y lo que se espera del receptor.

Cada institución recurrirá al efecto a las vías que utilice de forma más habitual y eficaz, como por ejemplo:

- o Carta del Director o máximo responsable a los empleados.
- o Mensajes por correo electrónico
- o Boletines internos
- o Reuniones para exponer la iniciativa
- o Notas internas.
- o Intranet, etc.

En el siguiente anexo se presenta información relevante para la elaboración del Plan:

Gráfico No. 12. Plan de comunicación interno



INSTITUCIÓN: _____ FECHA: _____

ACCIÓN	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	EMPLEADOS A LOS QUE SE DIRIGE	FECHA DE REALIZACIÓN	CANAL DE COMUNICACIÓN

Fuente: Ministerio de Administración Pública, 2012

5.4.2. Plan de comunicación externo

Una vez aprobada la Carta Compromiso y diseñados sus formatos y soportes de presentación, debe definirse un plan de comunicación externa dirigida a los ciudadanos para explicarles los objetivos y alcance de la misma.

Para la difusión de la existencia de cada Carta Compromiso deberán tomarse en consideración los distintos canales de comunicación externa habitualmente utilizados por la institución, como pueden ser anuncios en prensa, publicaciones informativas propias o del Ministerio de adscripción, etc. Esta publicidad hará énfasis en el principio de servicio al ciudadano y especialmente en la receptividad para atender e incorporar sus opiniones. La comunicación se caracterizará por la claridad, la concreción y la finalidad de aportar soluciones y mejoras.

La institución que publica una Carta Compromiso debe asegurarse que la misma sea conocida por los ciudadanos/clientes que demandan sus productos y/o servicios, ya que precisamente es a ellos a quienes esta dirigida.

Toda carta aprobada debe ser publicada en un plazo máximo de un mes, a partir de la fecha de emisión de la resolución.

Las evaluaciones de las cartas compromiso se realizarán en las fechas programadas independientemente de la publicación o no de éstas.

 <p>CARTA COMPROMISO AL CIUDADANO</p>	<p>Gráfico No. 13. Plan de comunicación externo</p> <p>Plan de Comunicación Externo</p>
--	---

INSTITUCIÓN: _____ FECHA: _____

ACCIÓN	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	EMPLEADOS A LOS QUE SE DIRIGE	FECHA DE REALIZACIÓN	CANAL DE COMUNICACIÓN

Fuente: Ministerio de Administración Pública, 2010

5.5. Modificaciones a la Carta Compromiso Aprobada

Toda modificación que afecte a las condiciones iniciales de concesión de la aprobación y, en particular, a las que afecten a los compromisos de calidad establecidos en la Carta Compromiso aprobada, deberán comunicarse por escrito a la Dirección de Simplificación de Trámites.

Ante esta notificación dicha Dirección analizará y evaluará el alcance de las mismas, así como el hecho de que afecte de forma sustancial a las condiciones iniciales por las que se concedió la aprobación.

Si la Dirección de Simplificación de Trámites considera que las modificaciones realizadas no afectan sustancialmente al contenido de la Carta, como es el caso de cambios en el teléfono o en la dirección postal, etc., permitirá que la institución mantenga el distintivo de aprobación en la correspondiente Carta Compromiso actualizada con los nuevos datos. En este caso, la institución debe especificar cuales medios de comunicación utilizará para informar al ciudadano/cliente sobre los cambios del documento y posteriormente presentar las correspondientes evidencias que lo respalden.

Si las modificaciones son sustanciales y afectan a los servicios ofrecidos por la institución o a los compromisos asumidos, como por ejemplo reestructuraciones orgánicas, modificaciones de la normativa, cambios o ampliación de los servicios prestados, etc., la Dirección de Simplificación de Trámites considerará que se trata de una nueva Carta y por tanto, la aprobación emitida ya no será válida. Esta Carta Compromiso, deberá, si se considera oportuno, iniciar un nuevo proceso de aprobación.

PUBLICACIONES DE CARTAS COMPROMISO AL CIUDADANO



Autoridad Nacional de Asuntos Marítimos (ANAMAR)



Autoridad Nacional de Asuntos Marítimos (ANAMAR)



6

MONITOREO Y EVALUACIÓN



6. MONITOREO Y EVALUACIÓN



6.1. Mediciones Internas

El objetivo de esta fase es asegurar la revisión continua del grado de cumplimiento de los compromisos y, a través de ello, de la satisfacción de los ciudadanos.

La Institución debe realizar un control continuo del grado de cumplimiento de los compromisos declarados, de los indicadores establecidos, análisis de las quejas y de las evaluaciones de la satisfacción de los ciudadanos.

Sobre la base a estos datos, se elaborará un “Informe de Seguimiento” sobre el grado de cumplimiento de los compromisos y las medidas correctoras que se han puesto en marcha para la mejora de la prestación del servicio. Este informe debe contener lo siguiente:

- o Identificación de desviaciones en el cumplimiento de los compromisos de calidad
- o Análisis de las causas de incumplimientos
- o Definición de acciones correctivas a implementarse

Este informe de seguimiento debe mostrarse al MAP al momento de realizarse la evaluación anual.

6.2. Mediciones Externas

La Dirección de Simplificación de Trámites, verificará anualmente el grado de cumplimiento de los compromisos establecidos en la Carta sobre la base de los resultados de las mediciones de los indicadores presentados por la institución responsable de la misma.

Para ello, además de la revisión que se hará en cada uno de los apartados de la carta, también se tomará en cuenta el “Informe de seguimiento” que previamente la institución debe elaborar a partir de sus mediciones internas, y se realizará una visita para el correspondiente análisis de las evidencias de cada apartado.

La evaluación estará fundamentada en lo que plantea la carta, apegándose a los compromisos que la propia institución definió y al análisis que se realiza en las “mediciones internas” para la mejora continua del documento.

Al concluir el proceso de evaluación, la institución recibirá un informe en donde se detallarán los puntos fuertes, las áreas de mejora y las recomendaciones que se hacen al documento.

Los resultados de las evaluaciones determinarán las emisiones de las nuevas resoluciones de aprobación y la continuidad de las cartas dentro del Programa.

Cuando sea necesario, la Dirección de Simplificación de Trámites ofrecerá acompañamiento a la Institución para elaborar Planes de Mejora que contribuyan a mejorar su desempeño y los resultados de sus indicadores.

6.2.1. Análisis de la metodología de seguimiento y actualización de la Carta Compromiso

Las Cartas Compromiso son documentos vivos que evolucionan con el paso del tiempo ante los cambios que se puedan producir en los servicios y compromisos a los que éstas se refieren. Es por ello necesario que la institución desarrolle una metodología de revisión y actualización de las mismas.

Se deben considerar los cambios que hayan podido producirse en los factores internos y del entorno en que se desenvuelve cada una de ellas, estableciendo programas de mejora continua para adaptar los servicios a las nuevas necesidades de los usuarios. Aquí se comprobará que la Carta se revisa, como mínimo, una vez al año y que la institución ha establecido una serie de criterios -cambios en el entorno social, en la oferta, innovación tecnológica, contingencias, etc.- que deberán tenerse en cuenta en dicho proceso de actualización. Asimismo, se analizará si la institución está orientada hacia la mejora continua a través de distintas líneas de actuación.

- o Temporales: con carácter general, una Carta debe actualizarse como mínimo cada dos años, sin perjuicio de lo derivado de los siguientes criterios.
- o De control de gestión: Cuando los indicadores evidencien que se están superando los compromisos establecidos o que la institución está en condiciones de asumir compromisos descartados en su anterior edición.
- o Del entorno social: Cuando los mecanismos de consulta al ciudadano o los estudios de satisfacción que se realicen pongan de manifiesto nuevas demandas en cuanto al servicio.
- o Del entorno administrativo: Cuando se produzcan modificaciones normativas y/o reestructuraciones orgánicas sustantivas.
- o De la oferta de la propia institución: Cuando la institución introduzca nuevos servicios o modalidades de prestación de los mismos.
- o De los recursos humanos y materiales: Cuando la institución sea dotada de más personal y recursos materiales (instalaciones, equipos, etc.) y financieros que le permitan mejorar sus servicios.
- o De innovación tecnológica: Cuando la incorporación de nuevas tecnologías a la gestión de los procesos de prestación del servicio posibilite un mayor rendimiento y mejora de la calidad.
- o De contingencia: Cuando circunstancias sobrevenidas en el entorno general puedan producir una apreciable oscilación en el funcionamiento del servicio.



Jardín Botánico Nacional "Dr. Rafael Ma. Moscoso"



Dirección General de Migración



Dirección General de Migración



Museo Nacional de Historia Natural "Prof. Eugenio de Jesus Marciano"



Superintendencia de Electricidad

ANEXOS



CONTENIDO DE LA CARTA COMPROMISO

Prólogo

Incluir los objetivos que se persiguen con la publicación de la carta.

Debe colocarse el período de vigencia de la carta compromiso en el cuadernillo y brochure.

1. Información de Carácter General y Legal

- 1.1. Datos identificativos y fines de la institución
- 1.2. Normativa reguladora de cada uno de los servicios que se prestan
- 1.3. Mapa de producción
- 1.4. Relación de servicios que se ofrecen
- 1.5. Derechos y deberes de los ciudadanos en relación con los servicios
- 1.6. Formas de comunicación/participación ciudadana

2. Compromisos de calidad ofrecidos

- 2.1. Atributos de calidad para los servicios que se prestan
- 2.2. Compromisos de calidad
- 2.3. Compromisos de mejora
- 2.4. Formas de acceso a los servicios atendiendo la diversidad e igualdad de género
- 2.5. Sistemas normalizados de gestión de calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales

3. Quejas, sugerencias y medidas de Subsanación

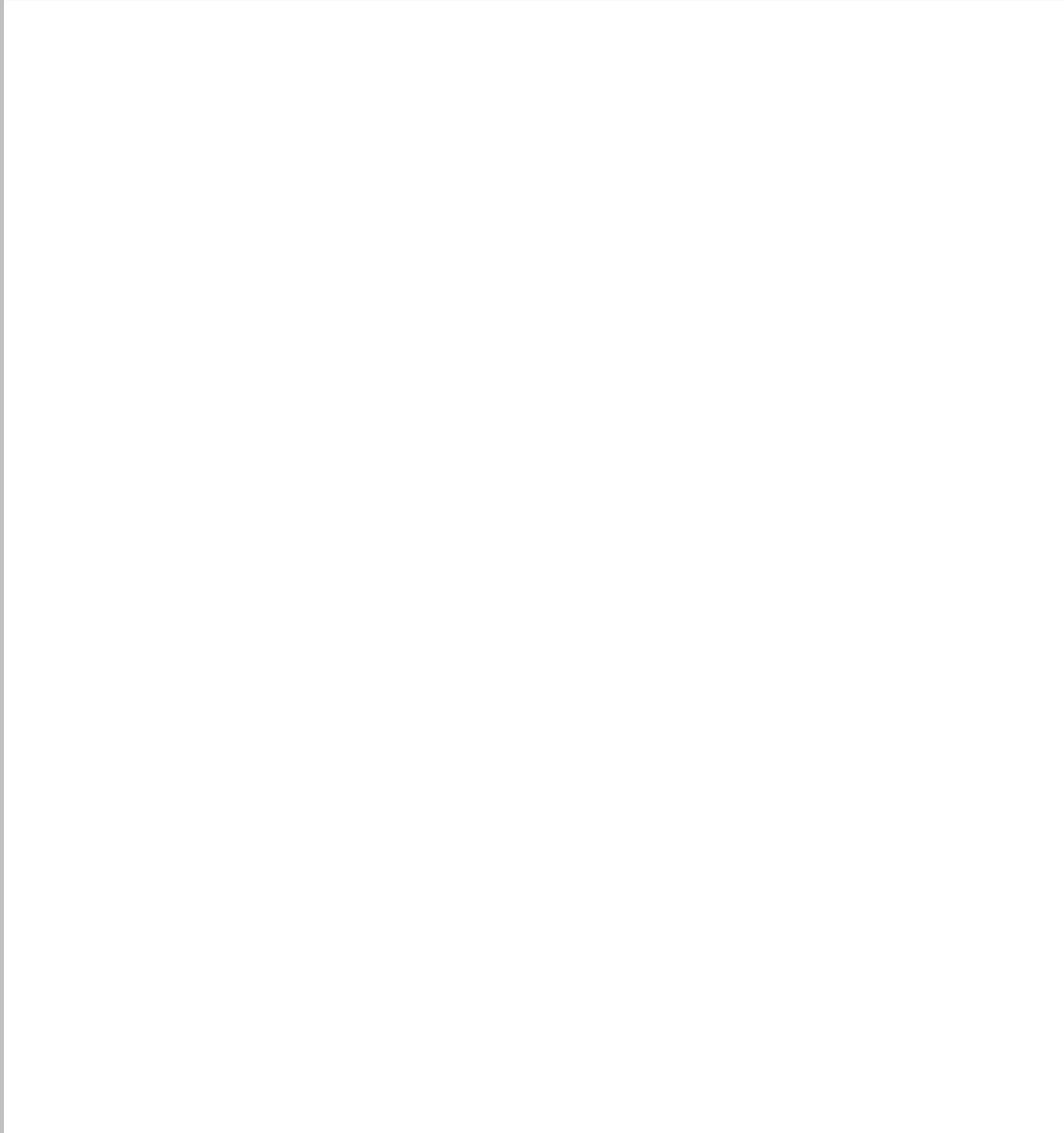
- 3.1. Formas de presentación de quejas y sugerencias
- 3.2. Especificación de las medidas de subsanación cuando el servicio no ha sido prestado adecuadamente

4. Información complementaria

- 4.1. Otros datos de interés sobre la institución y sus servicios
- 4.2. Datos de contacto
- 4.3. Identificación y forma de contacto con el área de la Institución responsable de la Carta Compromiso (para información detallada sobre los apartados de la carta y sus resultados, contactar el área responsable de la misma en la institución. Colocar en el cuadernillo y en el brochure)
- 4.4. Medios de acceso y transporte hacia la Institución

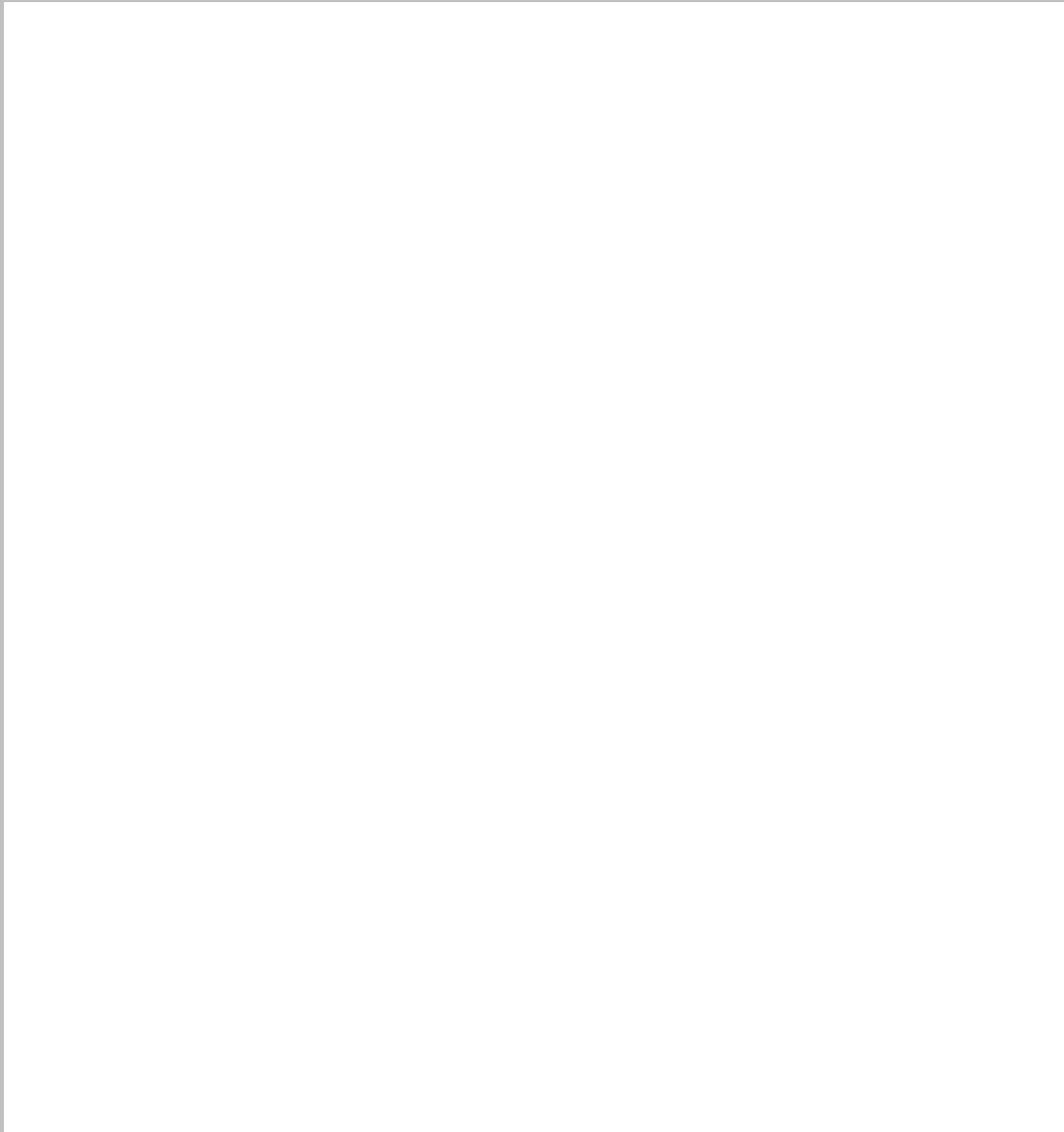


Portada Cuadernillo





Contraportada Cuadernillo



El Programa Carta Compromiso al Ciudadano es una estrategia desarrollada por el Ministerio de Administración Pública con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios que se brindan al ciudadano, garantizar la transparencia en la gestión y fortalecer la confianza entre el ciudadano y el Estado.



Participación Ciudadana

**Direcciones y Datos
de Contacto**

Foto de la Institución

**Unidad Responsable
de la Carta**

Logo de la Institución

- Arte -

Quejas y Sugerencias

Mapa

**CARTA COMPROMISO
AL CIUDADANO**

Medidas de Subsanación



El Programa Carta Compromiso al Ciudadano es una estrategia desarrollada por el Ministerio de Administración Pública con el objetivo de mejorar la calidad de los servicios que se brindan al ciudadano, garantizar la transparencia en la gestión y fortalecer la confianza entre el ciudadano y el Estado.





Quiénes Somos?	Servicios	Atributos	Estándares	Indicadores
Misión				
Visión				
Valores				
Normativa				
Certificación				



Nombre	Teléfono	Correo Electrónico
Johana Guerrero	(809)682-3298, ext. 287	johana.guerrero@map.gob.do
Luis José Puentes	(809)682-3298, ext. 287	luis.puentes@map.gob.do
Bianca Urbay	(809)682-3298, ext. 287	bianca.urbay@map.gob.do
Edith Estrella	(809)682-3298, ext. 287	edith.estrella@map.gob.do
Roxanna Díaz	(809)682-3298, ext. 287	kirsten.diaz@map.gob.do

"La Presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea.
El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva del Ministerio de Administración Pública de la República Dominicana,
y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea".

Ministerio de Administración Pública, (MAP)

Ave. México esq. Leopoldo Navarro, Edificio de Oficinas Gubernamentales "Juan Pablo Duarte"
Piso No. 12, Apartado Postal 20031, Santo Domingo, R.D., Teléfonos: 809-682-3298 • 809-687-4043
Faxes: 809-686-6652 • 809-682-2220 • www.map.gob.do • map@map.gob.do

