



GOBIERNO DE LA
REPÚBLICA DOMINICANA

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LAS CARTAS COMPROMISO AL CIUDADANO

ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA

4^{ta} VERSIÓN / 2020



CARTA COMPROMISO
AL CIUDADANO

GUÍA PARA EL DESARROLLO DE LAS CARTAS COMPROMISO AL CIUDADANO

CUARTA VERSIÓN / GUI-DST-001

IMPRESO EN REP. DOMINICANA
PRINTED IN DOMINICAN REPUBLIC

Elaborado por:
Dirección de Simplificación de Trámites

© Derechos Reservados
2020. 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.

CONTENIDO

1. LAS CARTAS COMPROMISO AL CIUDADANO	6
2. CONTENIDO DE LA CARTA COMPROMISO AL CIUDADANO	9
3. FASES DE ELABORACIÓN	13
4. APROBACIÓN	27
5. ASISTENCIA TÉCNICA	31
6. EVALUACIÓN	32
7. ACTUALIZACIÓN, RENOVACIÓN Y VIGENCIA	33
8. GLOSARIO	35





PRESENTACIÓN

Uno de los pilares más importantes dentro del **Programa Carta Compromiso al Ciudadano**, y al cual hace referencia el Decreto 211-10, es la **Guía para el Desarrollo de las Cartas Compromiso al Ciudadano**. Esta guía establece los lineamientos bajo los cuales deben elaborarse, aprobarse e incorporarse las cartas compromiso dentro del Programa, constituye un documento, por un lado, formativo, porque explica los pasos a seguir para el desarrollo de las cartas y a la vez de referencia, porque define los aspectos formales que deben cumplir, tanto el MAP como las instituciones para su funcionamiento.

La **Guía para el Desarrollo de las Cartas Compromiso** que se presenta a continuación, es la cuarta versión que publicamos desde la creación del **Programa Carta Compromiso a Ciudadano** en el año 2009. Aquí se incorporan mejoras identificadas a partir de los trabajos realizados con las instituciones en los procesos de elaboración, aprobación, actualización y evaluación de las cartas, tanto por parte del equipo del MAP como de las opiniones expresadas por los comités de calidad de las instituciones. Desde la primera versión de esta Guía, que tuvo como punto de partida las experiencias de otros países, hasta el día de hoy, se ha tratado de adaptar la herramienta al contexto de la Administración Pública Dominicana y hacerla más fácil de aplicar en diferentes entornos y tipos de servicios, pero cuidando en todo momento que no se pierdan los más altos estándares de calidad en su implementación.

Esta Guía se divide en ocho (8) 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, al proceso de aprobación; el quinto, a los pasos que debe seguir la institución para recibir asistencia técnica; el sexto, a los mecanismos de medición tanto internos como externos para su evaluación, el séptimo a las actualizaciones y renovaciones y finalmente, en el octavo se agregó un glosario de términos.

El objetivo de esta publicación, al igual que en los casos anteriores, es servir de instrumento orientador a las instituciones en la elaboración de sus Cartas Compromiso al Ciudadano. Siguiendo los pasos que aquí se describen, los comités de calidad están en posición de elaborar, implementar y, posteriormente publicar, una carta compromiso cuyos orígenes y fines principales son la satisfacción del cliente/ ciudadano y la mejora continua.

Todos los soportes que acompañan y sustentan esta Guía se encuentran a disposición de las instituciones a través del portal web del MAP. Adicional a esto, también, desde la Dirección de Simplificación de Trámites, se ofrece asistencia técnica para cualquiera de las fases de implementación que aquí se describen.



I. LAS CARTAS COMPROMISO AL CIUDADANO

I.1. ¿Qué son 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, cómo 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 los niveles internos de eficiencia como la satisfacción del ciudadano con relación a la forma en que está recibiendo el servicio.

Los objetivos fundamentales de las Cartas Compromiso, según el Art. 11 del Decreto 211-10, 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;
- 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.

I.2. El Programa Carta Compromiso al Ciudadano

El Programa Carta Compromiso al Ciudadano es una estrategia desarrollada por el Ministerio de Administración Pública (MAP) 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.

I.3. Base legal

Acorde las finalidades de los servicios públicos indicados en la Constitución de la República Dominicana, en su Artículo 147, se señala que “Los servicios públicos están destinados a satisfacer las necesidades de interés colectivo y en consecuencia: 1) El Estado debe garantizar el acceso a servicios públicos de calidad, directamente o por delegación, mediante concesión, autorización, asociación en partición, transferencia de la propiedad accionaria u otra modalidad contractual, de conformidad con esta Constitución y ley; 2) Los servicios públicos prestados por el Estado o por los particulares, en las modalidades legales o contractuales, deben responder a los principios de universalidad, accesibilidad, eficiencia, transparencia, responsabilidad, continuidad, calidad, razonabilidad y equidad tarifaria”.

Las atribuciones legales del MAP se encuentran definidas en la Ley 41-08 de Función Pública, mediante la cual se crea la Secretaría de Estado de Administración Pública.



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 Núm.: 21 I-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.

1.4. 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 correspondiente y además, debe cumplir con todos los requisitos que se presentan en el apartado cuatro (4). respecto a los canales para su tramitación y documentos a ser entregados.

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 su aprobación. Dicha aprobación se sustenta en Resolución emitida por el MAP.

Dentro del MAP, la Dirección de Simplificación de Trámites, será responsable de:

- a) Brindar asistencia técnica en el proceso de elaboración de la Carta Compromiso para instituciones que así lo soliciten. Ver apartado cinco (5).



- b) Recibir las solicitudes de aprobación y responder según los resultados del análisis de la documentación presentada por la institución. Ver apartado cuatro (4)
- c) Evaluar la Carta con periodicidad anual. Ver apartado seis (6)
- d) Emitir el respectivo informe de seguimiento anual. Ver apartado seis (6)

Además de lo descrito anteriormente, el MAP puede realizar evaluaciones fuera de la programación anual en caso de que lo considere necesario, como, por ejemplo, ante bajos niveles de satisfacción ciudadana o incremento de la recepción de quejas a través de monitoreos externos.



2. CONTENIDO DE LA CARTA COMPROMISO AL CIUDADANO

El contenido de las Cartas debe estructurarse en nueve apartados, distribuidos en el siguiente formato:

2.1. Apartados informativos:

1. Datos identificativos y fines de la institución

Se debe presentar 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 y su base normativa (breve). En caso de ser una Dirección General/Nacional/Regional debe especificar la Institución de la cual depende.

2. Formas de comunicación/participación ciudadana

Aquí se deben presentar los foros institucionalizados de participación ciudadana, como pueden ser consejos, comités consultivos, etc. y los agentes o sectores representados en los mismos. Además, se deben indicar las formas de participación de los ciudadanos y grupos sociales, y los canales genéricos de recogida de opinión disponibles: consultas, oficinas de acceso a la información, grupos focales, centros de llamadas, portal web, redes sociales, entre otros.

3. Inclusión

En este apartado se presentarán aquellos aspectos desarrollados por la institución para facilitar a los ciudadanos su acceso al servicio, que aseguren la igualdad, que supongan mejoras adicionales de las condiciones básicas de la prestación o que atiendan a colectivos con necesidades especiales (edades, género, situación económica, discapacidad o cualquier otra).

4. Datos de contacto

En este apartado 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 y horarios de atención.

Además de esto, se debe incluir 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.

5. Unidad responsable de la carta compromiso

Dentro de cada institución que disponga de Carta Compromiso, debe existir un área asignada como responsable de su coordinación y seguimiento. A esta unidad pueden dirigirse los ciudadanos o instituciones interesados en cualquier asunto relacionado con la Carta Compromiso, por lo tanto, deben presentarse los canales de comunicación disponibles con esta unidad (teléfonos, correos y dirección física).

2.2. Apartados relativos a los compromisos de calidad:

6. Atributos de calidad

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



7. Compromisos de Calidad

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.

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.



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

Los resultados de las mediciones de estos compromisos, deben estar publicados en el portal web de la institución para fines de consulta ciudadana. Esto se detalla en el apartado 4.1.3. “Plan de Comunicación Externo”.

Como contraparte a lo anterior y requisito para la prestación del servicio, el ciudadano tiene que cumplir una serie de deberes que la institución especificará en la carta compromiso. Estos deberes representan acciones y/o requerimientos indispensables para que la institución pueda ofrecer el servicio según los compromisos publicados en el documento. Estos deberes pueden variar en función del tipo de institución y servicio del que se trate. Como ejemplos se pueden mencionar: cumplir con cada uno de los requisitos y documentaciones requeridas para la prestación del servicio, tanto en formatos como en plazos específicos, la asistencia a oficinas en horarios determinados, tratar con respeto al personal que presta el servicio, entre otros.

8. Quejas y sugerencias

Se requiere que en este apartado la institución tenga disponible como mínimo 3 canales para la presentación de quejas y sugerencias:

- Telefónico (línea 311), su acceso debe ser solicitado a la Oficina Presidencial de Tecnologías de la Información y Comunicación – OPTIC.
- Físico / Presencial (Oficinas de Acceso a la Información, Oficinas de Atención al Usuario, buzones de quejas y sugerencias)
- Electrónico (por lo menos una red social)

Para los canales expuestos anteriormente o cualquier otro que la institución desee agregar, se debe informar al ciudadano el tiempo en el que recibirá respuesta a la queja presentada.



9. 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 ciudadano, por los inconvenientes que esto le ha causado. Como resulta difícil establecer pautas genéricas se aportan algunos ejemplos de medidas de subsanación:

- Carta o email 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).
- Regalo institucional.
- Si la naturaleza del servicio así lo permite, devolución de la tasa.
- Cualquier otra que la institución pueda ofrecer

Con el objetivo de mostrar el contenido de la carta compromiso tal como debe aparecer en su formato de divulgación, a continuación, se presenta un ejemplo gráfico del mismo:

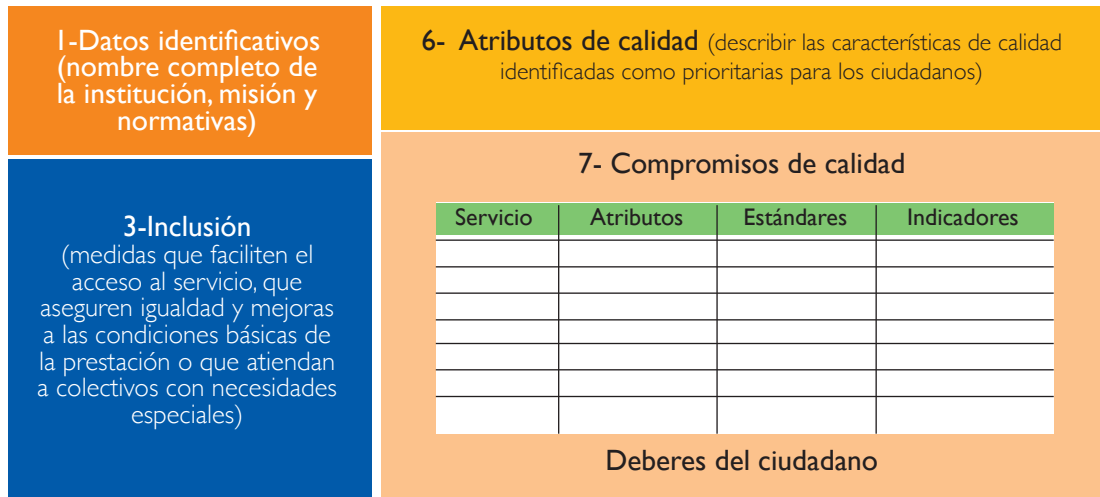
Gráfico 01. Cara externa brochure Carta Compromiso al Ciudadano



Fuente: Ministerio de Administración Pública, 2020



Gráfico 02. Cara interna brochure Carta Compromiso al Ciudadano



Fuente: Ministerio de Administración Pública, 2020



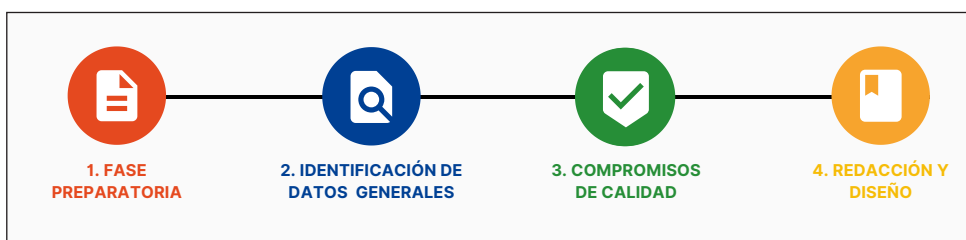
3. FASES DE ELABORACIÓN

Para que una institución pueda iniciar el trabajo de elaboración e implementación de la Carta debe contar con una serie de requisitos mínimos que se presentan a continuación:

- **Estructura Orgánica (Organigrama).** Es la representación gráfica de la estructura de una organización, en donde se reflejan las diferentes áreas existentes (viceministerios, direcciones, departamentos, entre otros), y muestra, además, las relaciones jerárquicas entre ellas.
- **Mapa de Procesos.** Es una representación gráfica y general de los procesos de una organización. Es posible visualizar en un mapa los procesos misionales, de apoyo, de mejora y estratégicos, así como la interacción entre ellos.
- **Documentación de procesos.** Con esto se pretende tener un registro de cómo son ejecutadas las actividades que conforman un proceso, su secuencia, responsables, plazos y otras informaciones que permitan conocer en detalle su funcionamiento. Esta documentación permite estandarizar y reducir la variabilidad en los resultados de un proceso e identificar los puntos críticos para el establecimiento de mejoras. La documentación de procesos abarca los procedimientos y/o protocolos para la gestión de las quejas y sugerencias.
- **Buzones de quejas y sugerencias.** Este canal de comunicación tiene como objetivo recoger las sugerencias, quejas y reclamaciones de los ciudadanos sobre los servicios que presta la institución, con el fin de poder mejorar su funcionamiento o corregir las disfunciones que puedan producirse.
- **Vías de comunicación y participación ciudadana.** Son todas las formas para establecer contacto con la institución, desde las diversas formas presenciales, hasta las virtuales y telefónicas (oficinas, líneas telefónicas, páginas web, redes sociales, grupos de consulta, entre otros).

Estos requisitos mínimos servirán de base para los análisis del servicio que posteriormente deben realizarse y las acciones de mejora que correspondan en cada caso. Después de esto, el abordaje para la elaboración de una Carta Compromiso implica el desarrollo de una serie de actividades que pueden agruparse en las siguientes fases:

Gráfico 03. Fases de Elaboración de la Carta Compromiso al Ciudadano



Fuente: Ministerio de Administración Pública, 2020.

3.1. Fase preparatoria

Las actividades que forman la fase preparatoria sirven para organizar y coordinar la implementación de la carta, definiendo plazos, recursos y responsables para este fin.

3.1.1. Selección del equipo de trabajo

La elaboración e implementación de una Carta Compromiso requiere la participación de un equipo o comité en donde participen representantes de diferentes niveles jerárquicos y especialmente, aquellos vinculados a los procesos de prestación del servicio.

Este equipo de trabajo debe tener las siguientes facultades:

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

Dentro del equipo se recomienda la participación de:

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



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

La conformación del equipo de trabajo o comité de calidad, puede plasmarse en un formato como el que se presenta a continuación:

Gráfico 04. Comité de Calidad

 CARTA COMPROMISO AL CIUDADANO	COMITÉ DE CALIDAD
---	-------------------

INSTITUCIÓN: _____ FECHA: _____

Integrantes Equipo	Nombre y Apellido	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, 2020



Si bien no hay cantidad específica de personas para integrar el comité de calidad, lo ideal es que no sea un grupo numeroso, de forma tal, que la comunicación, coordinación y participación fluyan de manera adecuada.

En aquellas instituciones que existen comités de calidad constituidos, se debe revisar la adecuación de los perfiles de sus integrantes para el trabajo que implica la carta compromiso.

3.1.2. Definición del Plan de Trabajo

Las actividades que deben ejecutarse para la elaboración de la Carta Compromiso deben organizarse de manera cronológica en un plan de trabajo. Como referencia para la elaboración del mismo, a continuación se presenta el siguiente ejemplo:

Gráfico 05. Plan de Trabajo

 CARTA COMPROMISO AL CIUDADANO PLAN DE TRABAJO "Institución"												
Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1. Fase preparatoria												
1.1 Selección del equipo de trabajo	x											
1.2 Definición del plan de trabajo		x										
1.3 Sensibilización del personal de la institución			x	x								
2. Identificación de datos generales												
2.1 Revisión de datos generales (filosofía institucional, relación de servicios y normativas)			x									
3. Compromisos de calidad												
3.1 Identificación de los servicios principales				x								
3.2 Identificación de expectativas ciudadanas (definir atributos)					x	x						
3.3 Establecimiento de indicadores							x					
3.4 Medición del desempeño actual (incluyendo las quejas)								x	x			
3.5 Definición de estándares de servicio (verificación de resultados)										x		
3.6 Documentación de procesos											x	x
4. Redacción y diseño de la Carta												
4.1 Redacción y diseño de la carta					x	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Ministerio de Administración Pública, 2020

El periodo estimado para la conclusión de estos trabajos depende de numerosos factores, y queda a discreción de la institución si éste puede reducirse o aumentarse. En sentido general, las experiencias muestran que, si ya existen indicadores de medición para los servicios, que se ajusten a las demandas ciudadanas, este periodo no debería ser superior a 3 meses.



3.1.3. 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 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 a 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:

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

Lo descrito anteriormente no se limita a las fases de elaboración de la carta, sino que debe realizarse de manera periódica para garantizar el conocimiento y empoderamiento del personal sobre el contenido de la carta y sus compromisos asumidos ante el ciudadano y será validado en las evaluaciones correspondientes.

3.2. Identificación de datos generales

Esta etapa está vinculada al bloque informativo de la carta. Aquí deben organizarse y sistematizarse informaciones sustantivas de la institución que son útiles para que los ciudadanos puedan conocer su finalidad, las normas que regulan y las diferentes vías de contacto disponibles para el ciudadano.

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 su-



giere priorizar y presentar en la carta solo 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.

Es necesario destacar que las instituciones solo podrán comprometer en sus cartas compromiso aquellos servicios que les hayan sido conferidos por alguna normativa.

Finalmente, aquí también quedarán identificados todos los canales a través de los cuales el ciudadano puede entrar en contacto con la institución (teléfonos, portal web, redes sociales, buzones y oficinas), indicando horarios de disponibilidad y las direcciones en el caso de las oficinas.

3.3. Compromisos de calidad


La parte más relevante 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:

- 3.3.1. Identificar los servicios principales
- 3.3.2. Definir atributos de calidad
- 3.3.3. Formular indicadores de medición
- 3.3.4. Medir el desempeño actual
- 3.3.5. Definir estándares de servicio

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, (o por los clientes, en el caso de instituciones que ofrecen servicios a otras instituciones). En la siguiente matriz se incluye información relevante para este ejercicio.

Gráfico 06. Servicios Principales

 SERVICIOS PRINCIPALES		
INSTITUCIÓN: _____		FECHA: _____
SERVICIOS	MODALIDAD DE PRESTACIÓN	DEMANDA DEL CIUDADANO*

Fuente: Ministerio de Administración Pública, 2012.

Servicios: nombre del servicio.

Modalidad de prestación: vías de prestación del servicio (teléfono, web, email, app, presencial, otros).

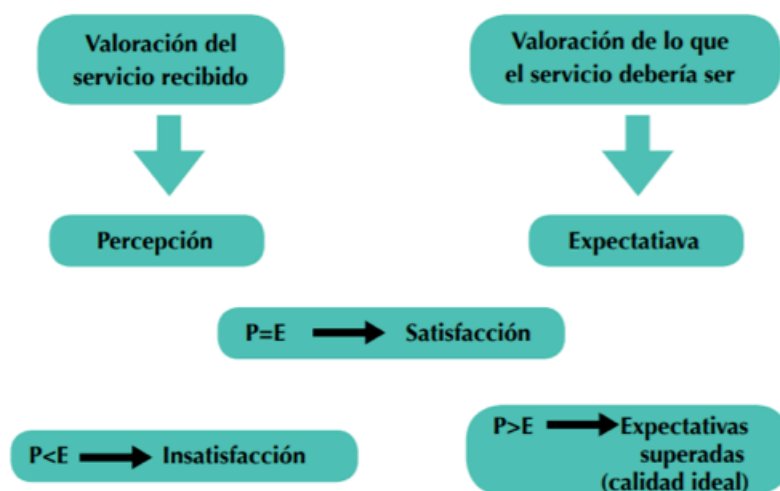
Demanda del ciudadano: cantidad de solicitudes recibidas al mes.

3.3.2. Definir atributos de calidad

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, ambos aspectos son críticos para 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.

Gráfico 07. Percepción, expectativas y satisfacción del ciudadano



Fuente: Ministerio de Administración Pública, 2006.

Durante la elaboración de la Carta, las instituciones precisan conocer las opiniones de los ciudadanos sobre los servicios que prestan, para ello, se hace necesario desarrollar estrategias y establecer canales de consulta y participación para acceder a sus expectativas.

A través de estas consultas se identifican cuáles son las expectativas que tienen los ciudadanos para cada uno de los servicios prioritarios de la institución. Esto finalmente se traduce en “atributos de calidad”, los cuales pueden definirse como 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, también podría decirse que son **las características relevantes que hacen que quien accede al servicio perciba su calidad**. Como ejemplos de atributos de calidad, están: fiabilidad, tiempo de respuesta, amabilidad, entre otros.



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

Conforme a las características del servicio que presta la institución, será necesario establecer la modalidad de consulta más adecuada. Entre las más comunes se encuentran:

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

Entendiendo que no todas las instituciones cuentan con capacidad económica o técnica para llevar a cabo alguno de los estudios mencionados anteriormente, en esta guía se incluyen dos propuestas sencillas de fácil aplicación y bajo costo:

1. Encuestas de expectativas de los ciudadanos.
2. Grupos de exploración

En el caso de las encuestas de expectativas, se aplican para conocer cuales atributos son más importantes para el ciudadano en un determinado servicio. Aquellos aspectos que más se repitan serán prioritarios al momento de definir estándares.



Gráfico 08. Encuesta de Expectativas

(Logo)	
(Nombre institución)	
“Encuesta para determinar atributos de calidad en los servicios que brinda la institución”	
Nombre del Servicio a calificar:	
<p>Asigne el valor que considere a cada uno de los siguientes aspectos. Ordene del 1 al 6 según la importancia (El valor 1 para el más importante y el 6 para el menos importante).</p>	
Aspectos del servicio	Coloque aquí el valor de cada aspecto
Apariencia de las instalaciones físicas (infraestructura, mobiliario y equipos)	
Facilidad para comunicarse o llegar a la institución	
Entrega del servicio en el tiempo establecido	
Entrega del servicio de forma confiable y exacta (sin errores)	
Dominio, conocimiento y preparación del personal para atender sus dudas y brindarle el servicio	
Empatía, amabilidad y cortesía del personal	
Mencione otros aspectos que también considera importantes:	
*Adaptación de los factores clave presentados en el Modelo Servqual	
¡Muchas gracias por su colaboración!	

Fuente: Ministerio de Administración Pública, 2020.

Los grupos de exploración están integrados por el personal 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.

Para la identificación de los atributos de calidad utilizando la técnica de “Grupos de Exploración”, se utiliza la siguiente matriz:



Gráfico 09. Matriz de determinación de atributos

	MATRIZ DE DETERMINACIÓN DE ATRIBUTOS DE LA CALIDAD
---	---

Servicio de Certificación (presencial).

PASOS (OPINION) DEL USUARIO SOBRE EL SERVICIO PRESTADO	DIMENSIONES DE CALIDAD					
	Amabilidad	Tiempo de Respuesta / Espera	Profesionalidad	Fiabilidad	Accesibilidad	Elementos tangibles
1. Solicitar (obtener) información sobre el servicio (presencial, telefónica, electrónica).	F	M	M	F	F	F
2. Solicitud del servicio presencial (entrega de documentación).	F	F	D	F	F	M
3. Recepción de respuesta de la solicitud enviada (aprobada, declinada).	M	F	D	F	F	M
4. Aprobada: retirar certificación de autorización (en caso de documentación física).	F	F	M	F	F	M

Fuente: Ministerio de Administración Pública, 2020.

En la primera columna se colocan 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.

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 completada la matriz, el equipo procederá a cruzar cada uno de los pasos del ciudadano 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.**

Existen algunos atributos de calidad que aparecen con más frecuencia al realizar estos análisis:

1. Tiempo de respuesta (Rapidez, puntualidad, oportunidad...)
2. Fiabilidad (Acierto y precisión; ausencia de errores...)
3. Amabilidad (Empatía, cortesía, trato personalizado...)
4. Profesionalidad (preparación del personal, dominio de los temas relacionados al servicio)
5. Elementos tangibles (limpieza de las instalaciones, equipos, mobiliarios...)
6. 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.

3.3.3. Establecimiento de indicadores

Después que han sido identificados los atributos de calidad en cada servicio prioritario, el siguiente paso consiste en medir su desempeño actual. Ejemplo: si un atributo identificado hace referencia a “tiempo de respuesta”, entonces es necesario medir el tiempo que transcurre desde que llega la solicitud hasta la entrega de ese servicio. Para poder realizar esta medición se requiere la creación 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. El resultado de la medición es un valor que representa el nivel de desempeño del servicio efectivamente logrado por la institución.

En este punto muchas instituciones incurren en el error de presentar en la carta indicadores que ya existían y que reflejan mediciones sobre el logro de metas y objetivos, pero que no representan los compromisos asumidos para los servicios.

Al definir los indicadores se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

- No deben imponerse sino consensuarse.
- Debe haber acuerdo sobre qué medir y cómo medirlo.
- Deben asignarse responsabilidades para la medición y el análisis. En cuanto a su expresión numérica, los indicadores pueden presentarse en forma de valores absolutos y porcentuales (**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.



En el Gráfico 10. “Compromiso de Calidad”, se presentan como ejemplo, algunos indicadores que miden satisfacción y tiempo de respuesta.

3.3.4. Medir el desempeño actual

Después que han sido creados los indicadores correspondientes para los atributos identificados, 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.

Es importante tener presente que, en las mediciones de tiempos de respuesta, se requiere información sobre las fechas de entrada y salida del servicio, y para los casos de aplicación de encuestas, el cálculo de una muestra representativa, según la cantidad de usuarios y las solicitudes manejadas en un periodo específico.

Tanto aquellas mediciones que se realicen a través de encuestas, como las correspondientes a procesos internos, deben especificar en la carta la periodicidad de las mismas (mensual, trimestral, cuatrimestral o semestral).

3.3.5. Definir compromisos de calidad

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.

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:

- Estar concebidos para satisfacer las expectativas de los ciudadanos.
- Ser realistas y alcanzables.
- Ser asumidos por los empleados (prestadores del servicio).
- Ser específicos y controlables por la institución.
- Estar referidos a los aspectos principales a través de los cuales el ciudadano percibe y evalúa el servicio

Los valores a comprometerse en cada servicio deben fundamentarse en los resultados de las mediciones, tanto en el caso de las mediciones de los tiempos de respuesta como en los niveles de satisfacción, no puede comprometerse un valor fuera del rango que arrojen los resultados, además si la institución no cuenta con mediciones que puedan evidenciar su cumplimiento, estos compromisos no pueden ser presentados en la carta (ver detalles en Apartado 4 “Aprobación de la Carta”).

Los compromisos de calidad que asuma la institución deben ser inclusivos, no exclusivos, es decir, deben cumplirse en igualdad de condiciones para todos los ciudadanos. En aquellos casos donde los estándares se vean afectados por características del proceso o de su forma de prestación, requieren de una justificación y explicación previa para el ciudadano. Ejemplo: diferencias en un estándar de tiempo de respuesta cuando el servicio es entregado de manera presencial o cuando es entregado por algún medio electrónico.



Para que sea de mayor claridad ante los ciudadanos, los compromisos de tiempos de respuesta deben expresarse en días laborables, a menos que la institución deba cumplir alguna normativa que disponga algo diferente.

La presentación de compromisos en “horas” se debe limitar a aquellos servicios cuya entrega se realice en un periodo menor a 1 día laborable.

A manera de resumen, los pasos que se deben dar en el apartado 3.3. “Compromisos de Calidad”, se ilustran en el siguiente esquema, tomando como ejemplo un servicio de la Dirección General de Impuestos Internos - DGII:

PASOS	EJEMPLO PARA UN SERVICIO
3.3.1. Identificar servicios prioritarios	Según la matriz de “ Servicios Principales ” de la Dirección General de Impuestos Internos-DGII, el servicio “ Acta de incorporación al Registro Nacional de Contribuyentes (RNC) de Personas Físicas solicitadas vía web ” es de los más demandados.
3.3.2. Definir atributos de calidad	Según la encuesta de expectativas, en el servicio “ Acta de incorporación al Registro Nacional de Contribuyentes (RNC) de Personas Físicas solicitadas vía web ”, al aspecto: “ Entrega del servicio en el tiempo establecido ”, en la mayoría de las respuestas le fueron asignados valores entre 1, 2 y 3. Lo cual indica que es de los aspectos del servicio más importantes para el usuario. Por lo tanto, queda definido el atributo “Tiempo de respuesta”.
3.3.3. Establecimiento de indicadores	Para medir el atributo “ Tiempo de respuesta ”, se crea el indicador “ % de solicitudes completadas a tiempo ”. Esto inicia con la hora en que ingresa la solicitud y termina con la hora en que se entrega la respuesta al usuario.
3.3.4. Medir el desempeño actual	Se analizan los resultados del indicador “ % de solicitudes completadas a tiempo ” para un periodo mínimo de 3 meses. Según los resultados, para dar respuesta a las solicitudes de “ Acta de incorporación al Registro Nacional de Contribuyentes (RNC) de Personas Físicas solicitadas vía web ”, la institución demora un tiempo mínimo de 10 horas y un máximo de 20.
3.3.5. Definir compromisos de calidad	A partir de los resultados, se fija como “ Compromiso de Calidad ” 24 horas. El compromiso se define con un valor ligeramente por encima del tiempo máximo obtenido en las mediciones (20 horas), esto con el objetivo de dar respuesta a la mayor parte de las solicitudes dentro del plazo, y de este modo, evitar quejas por incumplimientos. Es un plazo viable de cumplimiento por parte de la institución y por lo tanto, puede asumirlo y comprometerlo ante la ciudadanía.



Los estándares representan los compromisos de calidad que asume la institución en cada servicio presentado en la carta.

Al concluir lo anterior, las instituciones obtendrán como resultado el cuadro “Compromisos de Calidad”. A continuación se presenta como ejemplo el caso de la DGII:



Gráfico 10. Compromisos de Calidad

SERVICIO	ATRIBUTO DE CALIDAD	ESTÁNDAR	INDICADOR
1. Acta de Incorporación al Registro Nacional de Contribuyentes (RNC) de Personas Físicas solicitadas via web	Tiempo de Respuesta	100% de solicitudes procesadas en un tiempo no mayor a 24 horas	% Solicitudes completadas a tiempo
	Amabilidad	90% satisfacción	% Satisfacción de los contribuyentes y ciudadanos encuesta semestral
2. Acta de Modificación de Datos Básicos al Registro Nacional de Contribuyentes (RNC) de Personas Físicas	Capacidad del Personal o Profesionalidad	90% satisfacción	% Satisfacción de los contribuyentes y ciudadanos encuesta semestral
	Amabilidad	90% satisfacción	% Satisfacción de los contribuyentes y ciudadanos encuesta semestral
3. Acta de Incorporación al Registro Nacional de Contribuyentes (RNC) de Personas Jurídicas	Tiempo de Respuesta	100% de solicitudes procesadas en un tiempo no mayor a 10 días laborables	% Solicitudes completadas a tiempo

Fuente: Dirección General de Impuestos Internos, 2019.

3.3.6. Procesos

Los procesos a partir de los cuales se generan los servicios comprometidos en la carta deben estar debidamente documentados, de forma tal que la institución pueda asegurar el control y estandarización de los mismos, permitiendo así la reducción de la variabilidad y el riesgo de incumplimiento. Esto también abarca lo relativo a las quejas y sugerencias como parte de los compromisos de calidad de la institución.

En este sentido, el servicio deberá estar diseñado de acuerdo con normas y procedimientos, susceptibles de medición por indicadores, que posibiliten una prestación estándar, y que, además, puedan ser evidenciados antes de la aprobación de la Carta.

Lo anterior es imprescindible para todos los servicios a ser comprometidos, incluyendo las quejas y sugerencias.

3.4. Redacción y diseño

3.4.1. Redacción:

Para fines de redacción de la Carta Compromiso, se deben tomar en cuenta las siguientes características:

- **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.
- **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.



- **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.

3.4.2. Diseño:

La institución puede utilizar su línea gráfica, colores y logo para el diseño del documento. En este aspecto se deja total libertad, siempre y cuando sean respetados los apartados de la Carta, tanto en orden como en el nombre correspondiente y se haga uso del logo del MAP y del Programa Carta Compromiso tal como se explica a continuación.

3.4.3. Uso de logos:

- **Portada o primera página:** aquí debe colocarse el logo del Programa Carta Compromiso al Ciudadano.
- **Contraportada o última página:** debe colocarse el logo del Programa Carta Compromiso al Ciudadano y el logo del MAP, junto al texto que se especifica en el Gráfico 01. Cara Externa de la Carta Compromiso al Ciudadano.
- **Uso:** Ambos logos deben ser utilizados sin alteraciones en su forma, color y contenido. No deben ser cortados y su presentación debe incluir el gráfico y el nombre tal como aparecen en su diseño original. Disponibles para descarga en el portal web del MAP.

3.4.4. Formatos:

Además de su edición en forma de brochure (obligatorio), la institución valorará la conveniencia de presentar la Carta Compromiso en otros soportes, como puede ser Cds, Sistema Braille, versiones en audio, App's, entre otras. Estos formatos alternativos serán utilizados en función al tipo de ciudadano/cliente a quien vaya dirigido el servicio y los canales más comunes para su prestación. En todo caso deben tomarse en cuenta las normas de accesibilidad para grupos especiales, sobre todo en los portales web.

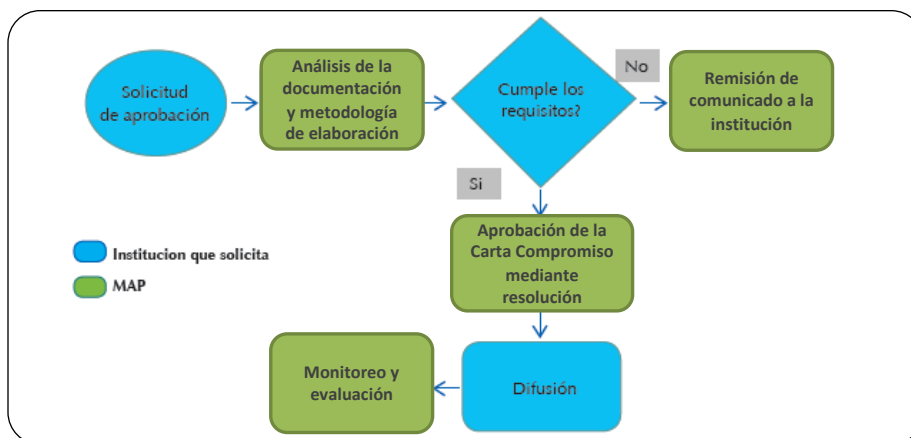


4. APROBACIÓN

La aprobación de la Carta Compromiso representa la validación y autorización del MAP respecto al contenido del documento. Esta aprobación se emite mediante resolución, cuya vigencia es de 2 años.

A continuación se presenta un gráfico que resume las actividades que componen el proceso de aprobación:

Gráfico 11. Proceso de aprobación de una Carta Compromiso



Fuente: Ministerio de Administración Pública, 2010.

La aprobación de la carta compromiso puede solicitarse por dos vías, física (remitiendo vía Correspondencia la documentación impresa), o digital (a través del portal web del MAP). En ambos casos, la solicitud debe venir acompañada de los siguientes anexos necesarios para evidenciar los análisis realizados durante el proceso de elaboración de la misma.

¿Qué debo entregar al MAP para solicitar la aprobación de una Carta Compromiso al Ciudadano?

1. Comunicación firmada por la máxima autoridad de la institución solicitando la aprobación de la carta
2. Carta Compromiso (Brochure Divulgativo)
3. Constitución de equipo/comité de calidad (Firmado y Sellado)
4. Evidencia de sensibilización al personal de la institución
5. Servicios Principales (Firmado y Sellado)
6. Identificación de atributos de calidad (firmado y sellado)
7. Procesos documentados (flujogramas o procedimientos, en donde se presenten las actividades del proceso)
8. Mediciones de quejas/sugerencias (mínimo 3 meses)
9. Mediciones de compromisos de calidad (mínimo 3 meses)
10. Plan de Comunicación Interna (Firmado y sellado)
11. Plan de Comunicación externa (Firmado y sellado)

(Formatos disponibles para descarga desde el portal web del MAP)



4.1 Difusión de las Cartas Compromiso Aprobadas

Las actuaciones de difusión que lleve a cabo la institución que ha obtenido la aprobación deberán ser de carácter interno y 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 el portal web.

4.1.2. 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. Es preciso, en consecuencia, informarles y conseguir su 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. Cada institución recurrirá al efecto a las vías que utilice de forma más habitual y eficaz, como, por ejemplo:

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

4.1.3. Plan de comunicación externo

Una vez aprobada la Carta Compromiso, 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.

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 está dirigida.**

Toda carta aprobada debe ser publicada en un plazo máximo de dos (2) meses, 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.



Gráfico No. 13. Plan de comunicación externo

 CARTA COMPROMISO AL CIUDADANO	PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNO
---	------------------------------

INSTITUCIÓN: _____ FECHA: _____

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

Fuente: Ministerio de Administración Pública, 2012.

La Carta Compromiso debe colocarse en el apartado “Enlaces de interés” de la página web de la institución, utilizando el logo correspondiente. También puede colocarse en los menús móviles o la parte superior para darle más visibilidad.

Es necesario que la Carta publicada en la página web tenga los enlaces necesarios para que el ciudadano pueda, a través de ella, tener acceso a otras informaciones con mayor detalle, por ejemplo: los requisitos de cada servicio, normativas vinculadas a la institución, los resultados de los indicadores y otras informaciones que puedan considerarse de utilidad.



En el caso de los resultados de los indicadores (incluyendo las quejas y sugerencias), deben publicarse mensualmente. Esto es fundamental para que los ciudadanos y otros grupos de interés puedan tener acceso a la Carta y dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos en ella asumidos.



5. ASISTENCIA TÉCNICA

Es el acompañamiento que ofrece el MAP a los comités de calidad de las instituciones en la aplicación de la metodología definida para la elaboración e implementación de la Carta Compromiso al Ciudadano. Este acompañamiento se brinda a través de reuniones previamente acordadas mediante un cronograma de asistencia técnica.

Todo proceso de asistencia técnica requiere lo siguiente:

Solicitud de asistencia técnica. Comunicación firmada por la máxima autoridad de la institución solicitante dirigida a la máxima autoridad del MAP, requiriendo de manera formal el acompañamiento de un técnico para fines de elaboración del documento.

Reuniones. Las reuniones representan jornadas de trabajo en donde se explicará algún aspecto metodológico o etapas requeridas para la elaboración de la Carta Compromiso, quedando bajo la responsabilidad de la institución, la ejecución de las tareas que en cada encuentro se generen.

Cronograma de asistencia técnica. Es el plan de trabajo en donde se programan, en fechas específicas, las diferentes reuniones que se sostendrán con el comité de calidad. Este cronograma tendrá una vigencia de tres (3) meses. Algunos aspectos a destacar respecto al cronograma son:

- Representa un acuerdo de trabajo entre el MAP y la institución que está elaborando la carta
- Las actividades descritas en el cronograma requieren la participación obligatoria del comité de calidad
- Cada encuentro representa una jornada de trabajo extendida (3-4 horas), para culminar cada fase de la carta
- Cada encuentro de asistencia técnica entre el MAP y la institución debe quedar documentado
- Las actividades programadas en el cronograma corresponden a capacitación por parte del MAP y serán ejecutadas, aunque la institución no haya concluido la fase anterior
- La distribución y cantidad de reuniones en el cronograma es orientativa, la asistencia técnica podría concluir antes de lo previsto dependiendo del avance de la institución

Conclusión de las asistencias técnicas. Las asistencias técnicas concluyen al finalizar las fases de elaboración de la carta (a partir de ese momento, las instituciones deben realizar las mediciones de lugar), sin embargo, también existen causas que pueden generar el cierre de una asistencia antes de haber agotado el cronograma. Aquí se destacan algunos aspectos relativos al cierre de las asistencias técnicas:

- Si la institución no responde en un plazo de un (1) mes a las actividades comprometidas, la asistencia técnica será cerrada.
- El cierre de las asistencias técnicas debe quedar documentado, tanto si es por decisión de la institución como por incumplimiento del cronograma.
- Las instituciones con asistencias cerradas pueden solicitar reapertura al cabo de 6 meses.
- La reactivación de una asistencia técnica no implica que se continuará con el mismo analista.
- La reactivación de una asistencia técnica requiere la firma de un nuevo cronograma y el inicio de los trabajos desde la fase I.

Para las asistencias técnicas en el interior, se deben coordinar las reuniones tanto en la sede de la institución solicitante como en el MAP y también considerar la posibilidad del uso de medios electrónicos para la realización de video conferencias.



6. EVALUACIÓN

6.1. Mediciones Internas

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 de estos datos, se elaborará un “Informe de Seguimiento” que debe contener lo siguiente:

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

Este “Informe de Seguimiento” debe mostrarse al MAP al momento de realizarse las evaluaciones de la carta. Modelo disponible para descarga en el portal web del MAP.

Estos resultados deben publicarse tal como se especifica en el apartado 4.1.3. “Plan de Comunicación Externo”.

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:

1. Las emisiones de las nuevas resoluciones de renovación y la continuidad de las cartas dentro del Programa
2. La exclusión del Programa debido a incumplimientos en los compromisos asumidos en la carta

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.



7. ACTUALIZACIÓN, RENOVACIÓN Y VIGENCIA

7.1. ¿Qué es la actualización de la Carta Compromiso?

Es la modificación que sufre la carta a raíz de algún cambio parcial o total dentro de su contenido y que implica la emisión de un nuevo documento.

La carta se actualiza por dos motivos:

- 1- Cuando se generen cambios que impacten al ciudadano. Algunos ejemplos de cambios en la carta que requieran actualización serían: adición o supresión de servicios o sus requisitos, fusión con otras instituciones, cambios en su normativa, cambios de máximas autoridades, cambios en los compromisos asumidos, entre otros. Las instituciones que deseen actualizar sus cartas, deben esperar un plazo mínimo de 6 meses, contados desde la fecha de aprobación más reciente.



Cambios menores en el documento no requieren actualización, más sí deben ser comunicados al ciudadano, por ejemplo: nuevas oficinas, reducciones de plazos en la prestación del servicio o nuevos canales de atención.

- 2- Al cabo de 4 años de vigencia de la carta, ésta debe revisarse y actualizarse para que sea emitido un nuevo documento. Esta actualización implica un análisis en donde se considere:
 - El 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.
 - El 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.
 - El entorno administrativo: cuando se produzcan modificaciones normativas y/o reestructuraciones orgánicas sustantivas.
 - La oferta de la propia institución: cuando la institución introduzca nuevos servicios o modalidades de prestación de los mismos.
 - 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.
 - 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.
 - Contingencia: cuando circunstancias sobrevenidas en el entorno general puedan producir una apreciable oscilación en el funcionamiento del servicio.

Bajo cualquier circunstancia, la actualización de una Carta Compromiso debe representar un avance y una mejora en los compromisos que asume, tanto en calidad como en cantidad.

La solicitud de actualización debe tramitarse igual que una solicitud de aprobación, ver lo indicado en apartado 4.



7.2. ¿Qué es la renovación de una Carta Compromiso?

Consiste en la emisión de una nueva resolución aprobatoria que extiende la vigencia de una Carta por un periodo adicional de 2 años. Las renovaciones solo ocurren con instituciones cuyas Cartas ya se encontraban aprobadas. Esta renovación está sujeta al cumplimiento de los compromisos de calidad que la institución demuestre en las correspondientes evaluaciones anuales.

Las renovaciones solo se emiten por una vez y no implican modificación de la Carta, sin embargo, para que sea emitida la resolución de aprobación, la institución deberá enviar al MAP la portada del documento con el periodo de vigencia actualizado.

7.3. Vigencia

La vigencia de una Carta Compromiso se otorga por 2 años mediante resolución del MAP.

Así mismo, se debe resaltar que la misma versión de una Carta Compromiso solo puede mantener su vigencia por un máximo de 4 años, con una resolución de aprobación (2 años) y con una resolución de renovación (2 años), vencido este plazo, la Carta debe actualizarse (utilizar como referencia lo especificado en el apartado 7.1).

8. GLOSARIO

CALIDAD: grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos. Fuente: ISO 9001-2015.

INCLUSIÓN: es un enfoque que responde positivamente a la diversidad de las personas y a las diferencias individuales, entendiendo que la diversidad no es un problema, sino una oportunidad para el enriquecimiento de la sociedad, a través de la activa participación en la vida familiar, en la educación, en el trabajo y en general en todos los procesos sociales, culturales y en las comunidades Fuente: Unesco, (2005).

PROCESO: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Fuente: ISO 9001-2015.

PROCEDIMIENTO: es la forma específica de realizar un proceso o una parte del mismo. Documento que explica cómo realizar una o varias actividades. Cuando el procedimiento es un documento, se denomina “procedimiento escrito” o “procedimiento documentado”. Fuente: ISO 9001-2015.

QUEJA: expresión de disgusto, enfado o insatisfacción con relación al servicio ofrecido por una institución realizada con el fin de aportar a la mejora.

SUGERENCIA: propuesta realizada por un usuario o ciudadano para mejorar los servicios que prestan las Instituciones públicas.

SERVICIO: el servicio es el resultado de llevar a cabo al menos una actividad en la interfaz proveedor-cliente. Fuente: ISO 9000.



SERVICIO PÚBLICO: un servicio público es aquel que brinda el Estado y está destinado primordialmente a satisfacer de manera continua, uniforme y regular las necesidades de carácter colectivo y, por ende, de interés general, que se realiza por medio de la administración pública, organizada conforme a disposiciones legales reglamentarias vigentes.

Es toda actividad realizada por una entidad competente, pública o privada, bajo la autoridad del Estado, la cual se traduce en bienes y servicios que satisfacen en los ciudadanos necesidades de naturaleza material, intelectual y cultural, en sujeción al orden jurídico establecido.

VÍAS DE COMUNICACIÓN: son todas las formas para establecer contacto con la institución desde las diversas formas presenciales, virtuales y telefónicas. Fuente: Ministerio de Administración Pública. (2016). Guía para el desarrollo de las Cartas Compromiso al Ciudadano (03 ed.). Santo Domingo.

ENCUESTA: conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa de grupos sociales, para averiguar estados de opinión o conocer otras cuestiones que les afectan. La encuesta posibilita conocer características de una población o universo obteniendo información de un pequeño conjunto representativo (muestra) empleando un procedimiento estandarizado que consiste en realizar una serie de preguntas idénticas y por el mismo orden a cada uno de los individuos seleccionados en la muestra.

PORTAL WEB: es un conjunto de páginas electrónicas que presentan información y recursos de interés al usuario, en donde se pone a su disposición contenidos sobre la institución, los servicios y cualquier dato que se considere relevante. Representa un medio de comunicación importante y, en casos de instituciones con mayores avances tecnológicos, funcionan como canales para interactuar con el usuario, a través de los cuales puede solicitar y recibir servicios.

MODELO SERVQUAL: modelo desarrollado por los autores Parasuraman, Berry y Zeithaml que considera cinco dimensiones que categorizan las expectativas de los consumidores respecto del servicio. Este modelo mide la calidad del servicio y sirve para identificar discrepancias, comparando las expectativas antes de que el servicio sea prestado, con la percepción real una vez que el servicio fue realizado.





GOBIERNO DE LA
REPÚBLICA DOMINICANA

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Avenida 27 de Febrero 419 El Millón II Santo Domingo República Dominicana
TELÉFONO 809 682 3298 MAP.GOB.DO