

APORTES CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CARTA COMPROMISO CON EL CIUDADANO EN EL ÁMBITO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES



Foto: Reflexiones

Federico Del Giorgio Solfa⁷, Natalia De Sio⁸, Luciana Mercedes Giroto⁹

1. Presentación:

En el presente artículo planteamos como desafío analizar la implementación de la Carta Compromiso con el Ciudadano (CCC) en la Administración Pública Provincial. En ese sentido, pretendemos realizar aportes conceptuales y metodológicos que impulsen la instalación progresiva de esta herramienta de gestión.

En la actualidad, las organizaciones públicas se ven contrastadas con el resto de las organizaciones, todas éstas son alcanzadas por constantes cambios de orden tecnológico y/o metodológico. En este contraste, las organizaciones públicas siguen a las privadas, esto por cuanto, las primeras tienen que alcanzar un grado de transparencia mayor y funcionar con una estructura de personal estable, a diferencia de las segundas.

La modernización del Estado, requiere hoy una perspectiva especial del cambio, concebirlo como un proceso y no como el reemplazo de un modelo por otro más renovado que incluya herramientas como Carta Compromiso con el Ciudadano.

Este proceso, que involucra distintas dimensiones de la organización del Estado, adquiere características de permanente, de continua reflexión y de reformulación periódica de las relaciones entre el Estado y los ciudadanos.

Considerando esta tendencia, la necesidad de viabilizarla en la Administración Pública Provincial y asumiendo nuestro rol de Agentes de Modernización, es que encontramos argumentos válidos para promover el desarrollo de esta temática.

⁷ Magíster en Marketing Internacional, Doctorando en Ciencias Sociales, Profesor Titular Ordinario de Gestión de Proyectos, Codirector de Proyectos de Investigación y Director de Tesis de Doctorado, Universidad Nacional de La Plata. Master in Diritto, Economia e Politica dell'Unione Europea, Università degli Studi di Padova. Ex Gerente de Atención al Usuario del Organismo de Control del Agua de Buenos Aires; Codirector de Becas de la Comisión de Investigaciones Científicas y Agente de Modernización, Provincia de Buenos Aires.

⁸ Licenciada en Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Católica de La Plata. Postgrado en Control y Gestión de Políticas Públicas, FLACSO - Argentina. Master en Políticas Públicas y Administración, Universidad de San Andrés. Ex Directora de Apoyo y Evaluación de las Comisiones Interministeriales, Subsecretaría de Coordinación de Políticas Públicas, Jefatura de Gabinete y Agente de Modernización de la Provincia de Buenos Aires.

⁹ Abogada y Doctoranda en Ciencias Sociales, Universidad Nacional de La Plata. Master en Desarrollo Económico para América Latina de la Universidad Internacional de Andalucía. Agente de Modernización de la Provincia de Buenos Aires.

En particular, los Agentes de Modernización, a través de la realización de asistencias técnicas, podríamos contribuir a que los organismos provinciales incorporen –como herramienta de gestión- a la Carta Compromiso con el Ciudadano.

2. Relevamiento: conceptos y antecedentes de Carta Compromiso con el Ciudadano

A partir del relevamiento documental y bibliográfico, consideramos las siguientes definiciones de Carta Compromiso como referencia para la adopción de una definición propia.

En la Administración Pública Nacional (APN), en el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano creado por Decreto 229/00, se adopta la siguiente definición:

“La CCC es un documento público en el que la organización explicita a los ciudadanos, entre otros aspectos, sus derechos y obligaciones; les informa sobre los servicios que presta y las forma de acceder a ellos; se compromete a prestar los mismos con determinados niveles de calidad o establecer compromisos de mejora cuando ello no es posible; fija las modalidades de participación ciudadana en la gestión, evaluación y control del desempeño institucional y establece los mecanismos para la corrección, apelación y reparación cuando la organización no respeta los derechos o no cumple los estándares fijados.”.

Asimismo, en la Administración Pública Provincial, en el Decreto N° 47/03, se establece la siguiente definición:

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

2.1. Antecedentes internacionales:

Por otro lado, también se analizaron en el orden internacional, las siguientes tipologías de Cartas Compromisos.

La primer Carta Compromiso, en 1991, fue la “Citizen´s Charter” de Gran Bretaña. Las cartas detallaban cada uno de los principales servicios públicos, estableciendo las normas de calidad y los sistemas de reclamos para los usuarios en caso de incumplimiento de los niveles de servicio fijados.

Su característica principal era el enfoque del ciudadano como cliente/usuario del servicio.

Dentro de los contenidos principales de las cartas, destacamos los siguientes componentes:

- Principales servicios públicos.
- Normas de calidad.
- Sistemas de reclamos para los usuarios.

En tanto los principios rectores de estas cartas, en esta primera instancia, eran:

- Estándares.
- Información y transparencia.
- Elección de servicio y consulta.
- Cortesía.
- Corrección de errores.
- Valor económico.

Asimismo, a finales de los '90 se impulsaron las "Cartas de Servicios". Estas cartas tuvieron lugar en Portugal, Francia y España, entre otros países. Se instrumentaron diferentes propuestas en materia de mejora de la calidad de los servicios públicos y de fortalecimiento de las capacidades de los ciudadanos para ejercer sus derechos como usuarios de los servicios.

Entre sus características principales, se destacan:

- Enfoque del ciudadano como sujeto de derechos a recibir servicios públicos.
- Incorporación de mecanismos de participación ciudadana.

En España, las Cartas de Servicios, reguladas por el Decreto N° 27/1997, presentan la identificación de la identidad proveedora del servicio, el catálogo de las prestaciones o servicios que brinda, la articulación de las modalidades de participación de los ciudadanos y la disponibilidad y acceso al "Sistema de Reclamaciones y Sugerencias de la Comunidad de Madrid" sobre el funcionamiento de los servicios. También se prevén estándares de calidad en aspectos como plazos de tramitación, mecanismos de comunicación y horarios de atención al público. Poseen un sistema de evaluación de la calidad de los servicios públicos.

Los contenidos principales de las Cartas de Servicios en España son:

- Identificación de la identidad proveedora del servicio, el catálogo de las prestaciones o servicios que brinda.
- Sistema de Reclamaciones y Sugerencias sobre el funcionamiento de los servicios.
- Estándares de calidad.
- Sistema de evaluación de la calidad de los servicios públicos.

3. Relevamiento: alcances y objetivos de la Carta Compromiso con el Ciudadano

3.1. Programa Nacional de Carta Compromiso con el Ciudadano

El Programa CCC en el ámbito de la Administración Pública Nacional (APN), se basa en los objetivos que seguidamente se detallan.

3.1.1. Objetivo general: Desarrollar en los organismos públicos procesos de mejora continua que permitan incrementar, en forma constante, permanente y progresiva en el tiempo, su receptividad a las demandas y necesidades de los ciudadanos y la calidad de los servicios que prestan para dar respuesta a las mismas.

3.1.2. Objetivo específicos:

- Lograr en las organizaciones públicas una mayor sensibilidad hacia los ciudadanos y una mayor receptividad a sus demandas, orientando su desempeño en el marco de una administración por resultados.
- Fortalecer la capacidad de los ciudadanos para ejercer sus derechos a recibir servicios de calidad, acordes a sus necesidades y expectativas.
- Normalizar el uso de estándares e indicadores de calidad de los servicios y de satisfacción de los ciudadanos y difundir los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño institucional.
- Facilitar la participación ciudadana en la elaboración de los programas destinados a implementar las políticas públicas, en la planificación, diseño y prestación de los servicios, en la evaluación de sus resultados y en el control social de las organizaciones públicas.
- Generar condiciones para promover un proceso de mejora continua y la incorporación de innovaciones en las organizaciones públicas.

3.2. Programa Provincial de Carta Compromiso con el Ciudadano

El Programa CCC en el ámbito de la Administración Pública Provincial (APP), se basa en los objetivos que seguidamente se detallan.

3.2.1. Objetivo general: Incorporar instrumentos a través de los cuales se regule la gestión de las sugerencias y las quejas de los ciudadanos sobre el funcionamiento y comportamiento de la administración cuando aquellos se consideran afectados por el mal desempeño de un organismo.

3.2.2. Objetivo específicos:

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

4. Relevamiento: componentes de la Carta Compromiso con el Ciudadano

4.1. Programa Nacional de Carta Compromiso con el Ciudadano

A continuación se detallan los diferentes componentes y subcomponentes del Programa.

A. Estándares de Calidad de los Servicios. A través de este componente el organismo se compromete a definir y dar a conocer públicamente los niveles de servicio (estándares de calidad) que sus destinatarios pueden esperar en cada caso.

A.1. Estándares de los “Servicios Esenciales”, relacionado con la calidad intrínseca del producto o servicio.

A.2. Estándares de los servicios en los Puntos de Contacto - “Atención al Público”, vinculados a la forma en que se efectúa la interacción entre la administración y el ciudadano.

B. Sistema de información y Comunicación. La comunicación con el ciudadano es un aspecto de suma importancia para lograr la efectividad de las acciones de gobierno y a su vez para garantizar la transparencia de los mismos y facilitar un continuo ajuste de expectativas. En este marco, la importancia de la comunicación apunta a generar acciones de comunicación integral con la ciudadanía favoreciendo el mejoramiento de la gestión, la transparencia y la democratización.

C. Sistema de Participación Ciudadana. Se impulsa la democratización de la administración pública mediante la incorporación de la ciudadanía en el proceso de implementación de las políticas públicas. Y se toma a la participación como un instrumento conveniente, y en muchos casos imprescindible, para asegurar la eficacia de las instituciones públicas. Se introduce una nueva visión del ciudadano como sujeto que tiene derecho a participar en todo el ciclo de políticas públicas y en consecuencia en el proceso de implementación de las mismas.

C.1. Modalidades de participación de los ciudadanos.

C.2. Sistemas de quejas y sugerencias.

D. Monitoreo y Evaluación de las Actividades y Resultados. Tiene como objetivo obtener información permanente sobre el grado de cumplimiento de los estándares de calidad, la forma de empleo de los recursos disponibles y la ejecución de las mejoras previstas. Mediante un sistema de indicadores se determina en que medida los estándares y compromisos, las actividades de mejora, el cronograma de trabajo y los resultados se cumplen de acuerdo a lo planificado. Este componente, incluye la generación de un sistema de retroalimentación para la mejora continua de la calidad y la evaluación de la performance de los organismos que permite determinar las causas de los problemas de distinta índole para mejorar su desempeño.

4.2. Programa Provincial de Carta Compromiso con el Ciudadano

A continuación se detallan los diferentes componentes del Programa.

- A. **Calidad.** Definida por las necesidades y expectativas de los ciudadanos.
- B. **Eficacia.** Medida a partir del cumplimiento de los objetivos y metas del organismo y de la satisfacción de los ciudadanos.
- C. **Capacidad de Respuesta.** Flexibilidad y adaptación de los organismo prestadores de los servicios a las necesidades y demandas cambiantes de la sociedad.

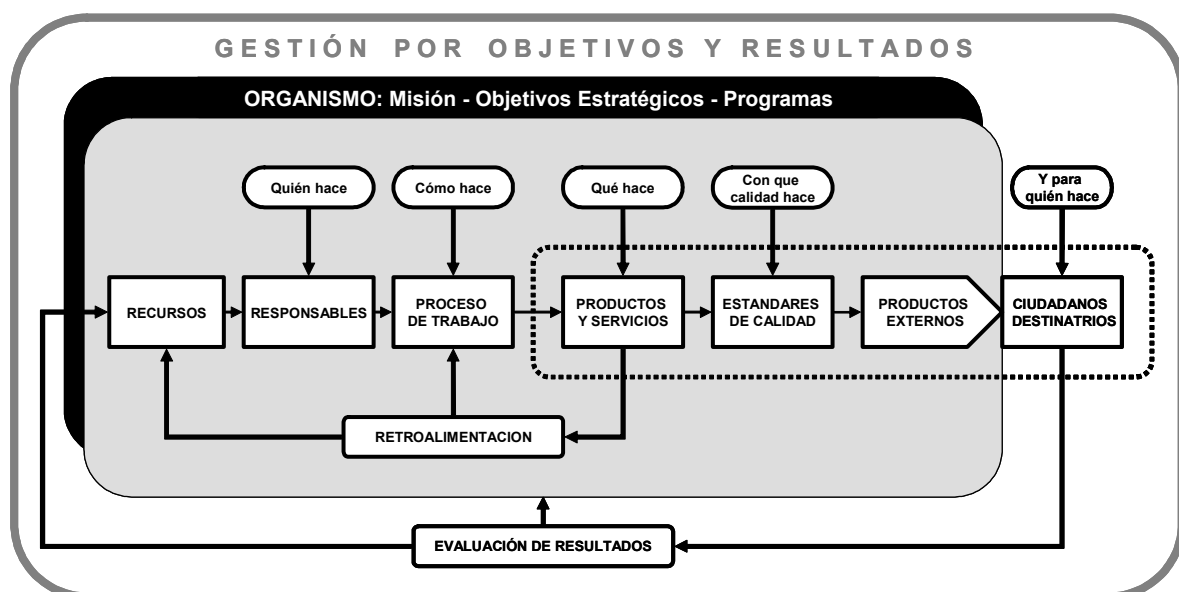
5. Relación con otros modelos, sistemas y/o herramientas de gestión:

5.1. Relación entre Carta Compromiso con el Ciudadano y Gestión por Objetivos y Resultados

En este caso, se toma el modelo nacional, porque a partir del Programa CCC se introducen cambios sustanciales en la modalidad de gerenciamiento, que tradicionalmente ha sido instrumentada en la administración pública. Produciéndose un cambio de una gestión basada en el cumplimiento de las normas a una gestión orientada al cumplimiento de objetivos y resultados.

Es decir, el Programa de CCC es una herramienta de gestión y tiene como objetivo central desarrollar en los organismos públicos procesos de mejora continua que permitan implementar su receptividad a las demandas y necesidades de los ciudadanos y la calidad de los servicios que prestan para dar respuestas a las mismas.

En tal sentido constituye un modelo de intervención en las organizaciones públicas que promueve y desarrolla una gestión orientada a resultados. Paralelamente una nueva concepción de las organizaciones públicas que ella implica.



Fase del proceso donde se desenvuelve la CCC

5.2. Relación entre Carta Compromiso con el Ciudadano y el Sistema Unificado de Gestión de Actuaciones + Ventanilla Única Empresarial

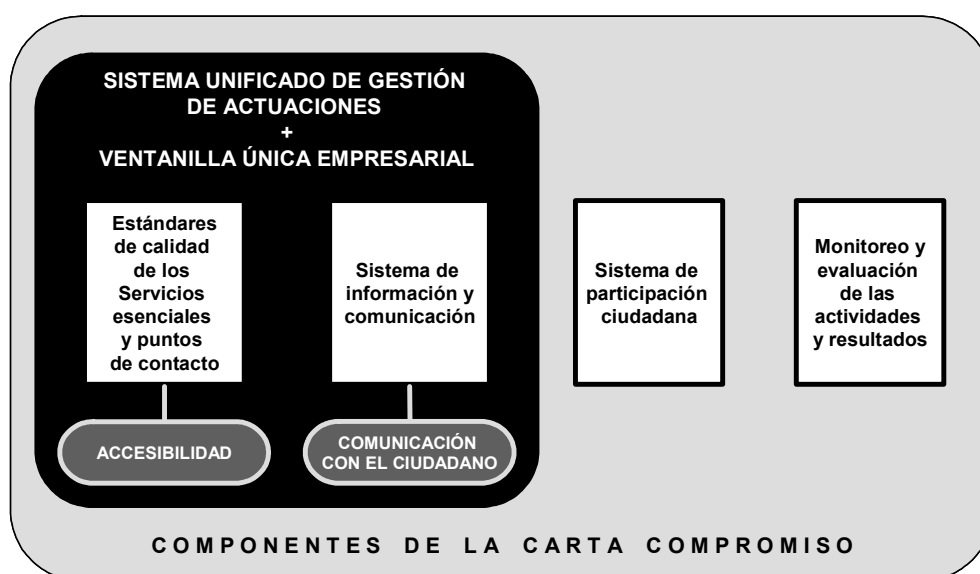
Con relación al Sistema Unificado de Gestión de Actuaciones + Ventanilla Única Empresarial, los componentes de la CCC relacionados con estas herramientas son:

- Estándares de calidad de los servicios esenciales y puntos de contacto.
- Sistema de información y comunicación.

El primer componente, focaliza la accesibilidad como uno de los atributos principales de calidad de servicio y tiende a sintetizar al máximo las relaciones burocráticas entre las organizaciones y los usuarios.

Con relación el segundo componente, implica que los organismos comuniquen a la ciudadanía:

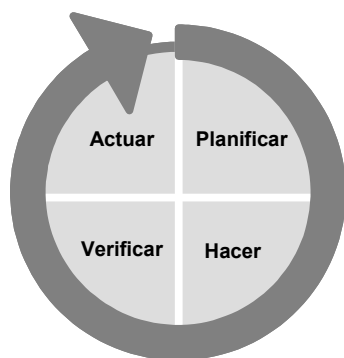
- Los servicios que presta, las formas de acceder a ellos con información acerca del lugar donde funciona el organismo y sus dependencias, números telefónicos, horarios de atención, procedimientos y requisitos para la realización de trámites.
- La descripción de los formularios a utilizar y la indicación de los lugares donde pueden ser adquiridos, así como instrucciones del contenido y modo de completarlos.
- La especificación de los procedimientos mediante los cuales el solicitante puede obtener información, formular pedidos y requerimientos y lograr respuestas.
- Los estándares de calidad en los puntos de contacto.



5.3. Relación entre Carta Compromiso con el Ciudadano y los Sistemas de Calidad

Con relación de la CCC con Sistemas de Calidad, entendemos que dado que la CCC tiene por objetivo cumplir con las expectativas de los ciudadanos mediante la generación de bienes y servicios públicos que den respuestas satisfactorias a sus necesidades y demandas.

Entonces las organizaciones deben comenzar a concebir los servicios públicos en función de los ciudadanos que los utilizan o reciben. Para ello deben implementar un ciclo de calidad en su producción que requiere:



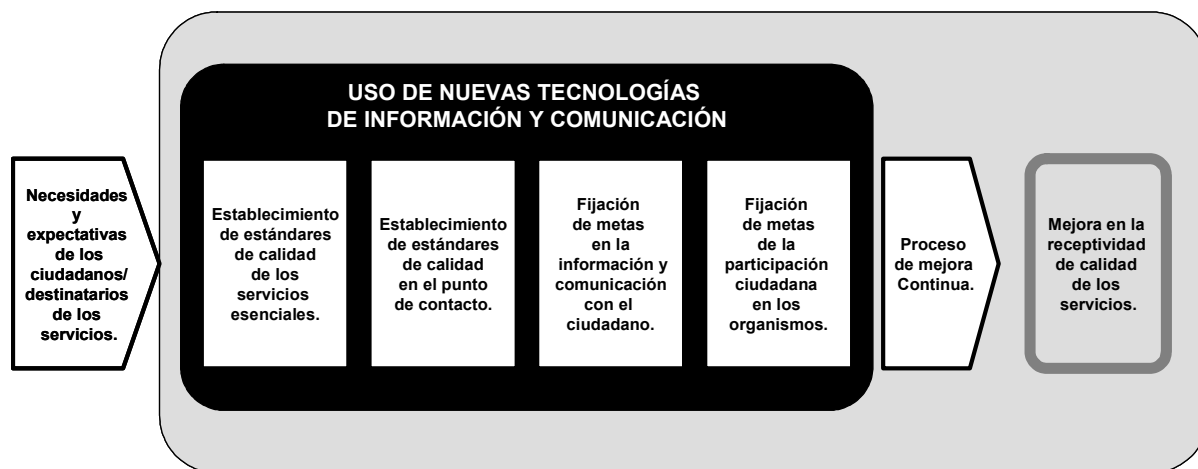
- **Planificar:** definir los servicios y sus niveles de prestación en cuando a estándares, metas y compromisos de mejora.
- **Hacer:** producir y prestar servicios de acuerdo a lo planificado.
- **Verificar:** medir el desempeño de la institución el nivel de satisfacción de los ciudadanos.
- **Actuar:** corregir y modificar los procesos para la mejora continua de los servicios.

5.4. Relación entre Carta Compromiso con el Ciudadano y las Tecnologías de Información y Comunicación

Por ultimo, con respecto a la relación de la CCC con Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), entendemos que los organismos que implementan conjuntamente dimensiones de gobierno electrónico y la CCC, acumulan aprendizaje sobre la manera en que se puede introducir valor a los servicios a través del uso de las TICs.

Asimismo, la aplicación de las TICs a la gestión de gobierno, transformó la relación entre la ciudadanía y el Estado, naciendo así el concepto de Gobierno Electrónico.

Se entiende por Gobierno Electrónico al uso de las TICs asociada a cambios organizativos y nuevas actitudes con el fin de mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos, y reforzar el apoyo a las políticas públicas.



6. Experiencias de Implementación de la Carta Compromiso con el Ciudadano:

Los organismos nacionales que implementaron la CCC son:

- Superintendencia de Servicios de Salud.
- Biblioteca Nacional de Maestros.
- Secretaria de Turismo de la Nación.
- Prefectura Naval Argentina.
- Registro de la Propiedad Inmueble de la Capital Federal.
- Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES).
- Subsecretaría de Defensa del Consumidor.
- Dirección Nacional de los Registros Nacionales de la Propiedad del Automotor y de Créditos Prendarios.

Los organismos provinciales que implementaron y/o adhirieron a la CCC son:

- OCEBA: firmó en el 2005 y renovó la CCC en el 2006.
- IPS: adhirió.

7. Propuestas de acción:

Para elaborar la propuesta de Carta Compromiso tomamos en cuenta los conceptos enunciados por el Señor Gobernador Daniel Scioli:

“Vamos a gobernar desde una administración pública que sea cada vez más confiable y eficiente.”

“Queremos un gobierno ágil que garantice el pleno acceso a la información pública”

“Por eso abriremos canales de participación a la sociedad civil y descentralizaremos la gestión.”

“Implementaremos un sistema unificado de recursos humanos y otro de gestión de expedientes, para conocer quién es responsable de cada sector, y con qué calidad se prestan los servicios.”¹⁰

“... Es decir, estamos impulsando en la Provincia de Buenos Aires que no sea un contrapeso burocrático sino que sea un gobierno ágil, inteligente, que facilite las cosas al ciudadano, que descentralice, que pueda llegar con mejores servicios, especialmente a cada uno de los 134 municipios...”¹¹

7.1. Fundamentos

En función de las políticas públicas expresadas en los discursos del Gobernador, se propone reimpulsar el Programa de Carta Compromiso con el Ciudadano como herramienta que contribuya a lograr la adopción a mediano plazo de la Gestión por Objetivos y por Resultados en la Administración Pública Provincial.

Se busca democratizar a la Administración Pública Provincial introduciendo una visión del ciudadano como sujeto que tiene derecho a participar en todo el ciclo de políticas públicas y en consecuencia en el proceso de implementación de las mismas.

7.2. Objetivos del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano

Teniendo en cuenta los diferentes modelos analizados y los lineamientos establecidos por el Señor Gobernador, planteamos los siguientes objetivos:

7.2.1. Objetivo General: Estructurar entorno a la CCC en todos los organismos de la APP procesos de mejora continua, que permitan incrementalmente tender a implementar una metodología de Gestión por Objetivos y Resultados, fomentar la receptividad y sensibilidad a las demandas y necesidades de los ciudadanos a partir de mecanismos de participación y procurar mejorar la calidad de los servicios que prestan.

7.2.2. Objetivos Específicos:

- Fomentar la incorporación de distintos mecanismos de participación ciudadana en los organismos de la APP.
- Colaborar con los organismos en la elaboración de su mapa de productos y servicios y en la fijación de estándares de calidad tendientes a satisfacer las necesidades de los ciudadanos.
- Realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación del funcionamiento de las distintas cartas compromisos que adopten los organismos.

¹⁰ Extractos del discurso del Gobernador al prestar juramento en la Asamblea Legislativa el 10 de diciembre de 2007.

¹¹ Extractos del discurso del Gobernador en la firma de Decreto de creación del Consejo Provincial de la Sociedad de Información, 24 de enero de 2008.

- Contribuir a mejorar el desempeño de los organismos con el fin que adopten la modalidad de Gestión por Objetivos y Resultados.

7.3. Definición de Carta Compromiso propuesta para la Provincia de Buenos Aires

Aquí proponemos una definición propia de Carta Compromiso con el Ciudadano provincial:

“Es una herramienta mediante la cual los organismos asumen compromisos de gestión que tienden a fomentar la Gestión por Objetivos y Resultados, introduce un proceso de mejora en la calidad de los servicios públicos que brindan los organismos e incorpora la participación de los ciudadanos en la gestión de los servicios a partir de tener en cuenta sus derechos y necesidades en la formulación de las políticas públicas.”¹²

7.4. Componentes básicos del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano

También planteamos los siguientes componentes que debería tener el Programa:

A. Mapa de Productos/Servicios y Estándares de Calidad.

- A.1. Especificaciones de los Productos y Servicios del Organismo.
- A.2. Establecimiento de Estándares de Calidad de los Servicios.
- A.3. Estándares específicos para la atención al público.

B. Sistema de Información y Comunicación.

- B.1. Determinar la forma de informar y comunicar los productos y servicios que brinda el organismo.
- B.2. Establecer y comunicar la forma de acceso a los productos y servicios por parte de la ciudadanía.
- B.3. Elaborar una estrategia de comunicación permanente y actualizada de las actividades del organismo y su funcionamiento.

C. Sistema de Participación Ciudadana.

- C.1. Determinación de las modalidades de participación de los ciudadanos y su funcionamiento.
- C.2. Contribuir al establecimiento de sistemas de quejas y sugerencias.

D. Monitoreo y Evaluación de las Actividades y Resultados.

- D.1. Generación de un sistema de mando integral conformado por Tableros de Comandos para realizar el monitoreo, seguimiento y evaluación del Programa.

¹² Definición Introducida por el Decreto 47/03 y explicitada en la Guía de Implementación de Carta Compromiso con el Ciudadano de la Provincia de Buenos Aires (2003).

8. Plan de Trabajo para la implementación del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano

Para llevar adelante el Programa planteamos las siguientes etapas:

A. Diagnóstico y relevamiento.

- A.1. Diferentes modelos teóricos
- A.2. Experiencias internacionales, nacionales, provinciales y municipales.

B. Diseño y recomendación de un modelo de CCC con contenidos mínimos para la Provincia de Buenos Aires.

C. Jornadas de difusión sobre la CCC y lanzamiento del Programa.

D. Implementación de la fase operativa del Programa CCC.

- D.1. Acuerdos institucionales con los organismos que quieran incorporarse al programa.
- D.2. Selección y preparación de los equipos de trabajo
- D.3. Diseño del Plan de Trabajo conjunto entre la SME y el organismo.

E. Diseño e implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación del Programa.

Indicadores a visualizar en el tablero de comando del Programa:

- a. Precisión de estándares de calidad y compromisos incluidos en las Cartas para cada uno de los componentes.
- b. Los resultados obtenidos teniendo en cuenta el peso relativo asignado a cada uno de los estándares de calidad de los servicios y compromisos asumidos.
- c. Los gráficos de la evaluación mensual de los niveles de cumplimiento.

8.1. Condiciones necesarias de los organismos para la implementación de la Carta Compromiso con el Ciudadano:

- Estabilidad institucional.
- Legitimidad institucional.
- Bajo grado de conflictividad.
- Firme grado de compromiso de las autoridades del organismo.

8.2. Organismos en condiciones de incorporarse al Programa Carta Compromiso con el Ciudadano:

<i>Organismos</i>	<i>que implementaron CCC</i>	<i>que certificaron SGC</i>	<i>en proceso de certificar SGC</i>
OCEBA	Si	Si	-
Rentas: Call Center	-	Si	-
Registro de la Propiedad Inmueble: Mesa de Entradas	-	Si	-
Ministerio de Seguridad: 911	-	-	-
Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa: Proceso de registración de empresas.	-	-	Si
Agencia de Desarrollo Sostenible: Oficina de Trámites Administrativos.	-	-	Si
Tesorería General de la Provincia: Sistema de Pago a Proveedores.	-	Si	-
Ex Subsecretaría de Planificación de la Salud: Selección de Postulantes para el ingreso a residencias básicas.	-	Si	-

9. Consideraciones finales:

En este artículo, abordamos el desafío de analizar la temática de Carta Compromiso con el Ciudadano y nos propusimos realizar aportes conceptuales y metodológicos para su implementación en la Administración Pública Provincial.

En primer lugar, realizamos un relevamiento del estado y desarrollo de la temática, destacando algunas definiciones de la herramienta CCC.

Consideramos importante relevar los modelos y experiencias llevadas adelante, en el ámbito internacional.

Analizamos tanto el Programa CCC Nacional como el Programa CCC implementado en la Provincia a partir del Decreto N° 47/03, en cuanto a sus objetivos, alcances y componentes.

Asimismo, establecimos las articulaciones entre Carta Compromiso con el Ciudadano con otros modelos, sistemas y herramientas de gestión.

En la etapa propositiva, nos centramos en delinear las características de nuestra propuesta: formulación de un programa para relanzar la Carta Compromiso con el Ciudadano en la Provincia de Buenos Aires.

En la misma, establecimos los fundamentos, los objetivos, adoptamos una definición propia y esbozamos un plan de trabajo para implementar la CCC.

En cuanto a las propuestas de acción, consideramos necesario destacar algunas de las siguientes reflexiones:

- Los alcances del Programa de CCC, hacen necesario la afectación de un equipo de trabajo y/o área específica para realizar la coordinación del Programa y las tareas de monitoreo, seguimiento y evaluación de los organismos que adhieran al mismo.
- El modelo de CCC debe ser flexible y adaptable a la organización que la adopte.
- La implementación debe ser incremental y por etapas.

Como corolario, creemos que los aportes conceptuales y metodológicos plasmados en este artículo, contribuirán a reinstalar el debate sobre la Carta Compromiso con el Ciudadano en el ámbito de la Administración Pública Provincial.

Bibliografía:

Anthony, Robert N., *El Control de Gestión*, Deusto, Bilbao 1990.

Aportes para una Gestión por resultados 2005. Estándares e indicadores de servicios, Subsecretaría de la Gestión Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros de la República, Buenos Aires 2006.

Arellano Gault, David, *Dilemas y Potencialidades de los Presupuestos Orientados a Resultados: límites del gerencialismo en la reforma presupuestal*, Ponencia en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y Administración Pública, Buenos Aires 2001.

Baruzzini, G y Estellés, Manuel, *Tablero de Control del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano*, Subsecretaría de la Gestión Pública / Proyecto de Modernización del Estado-BIRF, Buenos Aires 2006.

Bresser Pereira, Luiz, *Reforma de la Nueva Gestión Pública: Ahora en la Agenda de América Latina*, Sin Embargo..., en *International Journal of Political Studies* N° 3, 2001.

Cunill Grau, Nuria y Ospina Bozzi, Sonia (Eds.), *Evaluación de Resultados para una Gestión Pública Moderna y Democrática: Experiencias latinoamericanas*, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Caracas 2003.

Cunill Grau, Nuria, *La democratización de la gestión pública*, CLAD / Fondo de Cultura Económica, Caracas 2004.

Echevarría Ariznabarreta, Koldo, *Estrategias de Cambio y Contratos de Gestión*, Ponencia en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y Administración Pública, Buenos Aires 2001.

Eithaml, V., Berry, L., y Parasuman, A., *Calidad total en la gestión de servicios. Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*, Editorial Diaz Santos, Madrid 1993.

Font Guido, Esteban [et al], *Guía para diseñar y procesar encuestas en organismos públicos*, Subsecretaría de la Gestión Pública / Proyecto de Modernización del Estado-BIRF, Buenos Aires, enero de 2007.

Gestión por Objetivos y Resultados. Documentos conceptuales. Subsecretaría de la Gestión Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros de la República, Buenos Aires 2002.

Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid 2006.

Guía para la gestión de Quejas y Sugerencias, Ministerio de Administraciones Públicas, Madrid 2006.

Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Guía 4, Ministerio de Administraciones Públicas (MAP). Madrid 2005.

Hacia un marco conceptual para la Consulta y Participación Pública, BID, Washington 2000.
Halliburton, E. [et al], *Programa Carta Compromiso con el Ciudadano – Guía para su Implementación*, EUDEBA, Buenos Aires 2000.

Halliburton, E. y Gurrera, G. *Aportes para una gestión por resultados. Estándares e indicadores de servicios*, Programa Carta Compromiso con el Ciudadano. Subsecretaría de la Gestión Pública / Proyecto de Modernización del Estado BIRF 4423-AR. Buenos Aires, mayo de 2006.

Halliburton, E., Alfaro, M. I., Petrizza, E. y Fiszlelew, R., *Participación Ciudadana en la Administración Pública Nacional*, Editorial INAP, Buenos Aires 2002.

Halliburton, Eduardo, *Manual para el Análisis, Evaluación y Reingeniería de Procesos. (3a. ed.)*, Subsecretaría de la Gestión Pública / Proyecto de Modernización del Estado-BIRF, Buenos Aires 2006.

Halliburton, Eduardo, *Mejores Prácticas 2005*, Subsecretaría de la Gestión Pública / Proyecto de Modernización del Estado-BIRF. Buenos Aires, septiembre de 2006.

Halliburton, Eduardo, *Programa Carta Compromiso con el Ciudadano: Marco Conceptual*, Subsecretaría de la Gestión Pública / Proyecto de Modernización del Estado-BIRF, Buenos Aires 2005.

Hintze, Jorge, *Gestión Presupuestaria de Estructuras: un instrumento para la gestión por resultados*, Ponencia en el VI Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y Administración Pública, Buenos Aires 2001.

La Administración al Servicio del Ciudadano, OCDE, PUMA, México 1992.
La Gestión por Procesos en el Nivel Local. Guía N° 6, Universidad Autónoma de Madrid y FEMP, Madrid 2006.

La Gestión Pública por Objetivos y Resultados: una visión sistémica, Oficina Nacional de Innovación de Gestión, Subsecretaría de la Gestión Pública, Jefatura de Gabinete de Ministros, Buenos Aires 2007.

López Camps, Jordi y Gadea Carrera, Albert, *Servir al Ciudadano*, Ediciones Gestión 2000 S.A., Madrid 1995.

López Camps, Jordi, *Gobernar es gestionar con calidad*, En Gestión y análisis de políticas públicas, Número 11-12, INAP, Madrid 1998.

López Hernández, Antonio Manuel y Navarro Galera, Andrés, *Panorama internacional de los indicadores de gestión pública: hacia una mejora en la asignación de recursos*, En AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.

López, Andrea y Corrado, Aníbal, *Indicadores de Gestión para el Monitoreo de las Políticas de Modernización en el Sector Público: Revisión teórica y propuesta para su elaboración*, Desarrollo Institucional y Modernización del Estado N° 71, Instituto Nacional de la Administración Pública, Buenos Aires 2005.

Makón, Marcos Pedro, *El Modelo de Gestión por Resultados en los Organismos de la Administración Pública Nacional*, Ponencia en el V Congreso Internacional del CLAD sobre Reforma del Estado y Administración Pública, República Dominicana 2000.

Nakano, Silvia [et al] *Sistema de Evaluación. Programa Carta Compromiso con el Ciudadano*, Subsecretaría de la Gestión Pública / Proyecto de Modernización del Estado-BIRF, Buenos Aires, octubre de 2006.

Satisfacción de los Ciudadanos y Ciudadanas, Dirección General de Calidad de los Servicios. Comunidad de Madrid 1999.

Sutelman, Ruben [et al], *Comunicación con el Ciudadano. (2a. Ed.)*, Unidad de Información y Comunicación del Programa Carta Compromiso con el Ciudadano, Subsecretaría de la Gestión Pública / Proyecto de Modernización del Estado-BIRF, Buenos Aires, abril de 2006.

Triguboff, Matías [et al], *Serie de investigaciones sobre ciudadanía y organismos públicos 2004-2005*, Subsecretaría de la Gestión Pública / Proyecto de Modernización del Estado-BIRF, Buenos Aires, mayo de 2006.

Una mirada desde los organismos, Unidad de Información y Comunicación Subsecretaría de la Gestión Pública / Proyecto de Modernización del Estado-BIRF, Buenos Aires, septiembre 2005.

Zaltsman, Ariel, La evaluación de resultados en el sector público argentino: un análisis a la luz del debate sobre la 'Nueva Gestión Pública' y de otras experiencias de evaluación en América Latina, VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública, Panamá, 28-31 de octubre de 2003.