

PROVINCIA DE BUENOS AIRES

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

**CALIDAD DE LA ATENCIÓN Y DE LOS SERVICIOS AL CIUDADANO DESDE
DIVERSOS ORGANISMOS EN EL ÁMBITO DE LA PROVINCIA DE BUENOS
AIRES**

INFORME FINAL

OCTUBRE 2018

HERMINDA ADRIANA BALIÑA

	Pág.
ÍNDICE.....	2
I.- RESUMEN.....	4
II.- PRESENTACIÓN: ORIGEN Y PROPÓSITO DEL PROYECTO.....	4
III.- GESTIÓN DE LA CALIDAD. ANTECEDENTES.....	6
III.1. Mejorar la calidad de la Administración Pública, es un desafío permanente....	6
III.1.a. Centro Latinoamericano de la Administración para el Desarrollo (CLAD).....	7
III.1.b. Uruguay.....	9
III.1.c. Colombia.....	10
III.1.d. España.....	11
III.1.e. Premio Nacional a la Calidad. Argentina.....	12
III.1.f. Carta Compromiso con el Ciudadano. Argentina.....	13
III.1.g. Córdoba. Manual de Atención Ciudadana.....	15
III.1.h. Buenos Aires.....	16
III.2. Gestión de la Calidad.....	16
III.2.a. Sistema de Gestión de la Calidad.....	17
III.2.b. Objetivos.....	17
III.2.c. Sistematización.....	18
III.2.d. Descripción de etapas, acciones, responsables.....	18
IV. ESTUDIO DE CASOS.....	24
IV.1. Registro de las Personas. Estructura y Decreto 169/18.....	24
IV.1.a. Funciones y Misiones. Análisis.....	25
IV.1.b. Relevamiento sobre gestión de la calidad.....	27
IV.2. Instituto de Previsión Social. Estructura y Decreto 1778/05.....	28
IV.2.a. Funciones y Misiones. Análisis.....	30
IV.2.b. Relevamiento sobre gestión de la calidad.....	31

IV.3. Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires. Resolución Normativa 16/17.....	32
IV.3.a. Funciones y Misiones. Análisis.....	34
IV.3.b. Relevamiento sobre gestión de la calidad.....	36
IV.4. Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires. Decreto 172/18.....	37
IV.4.a. Funciones y Misiones. Análisis.....	39
IV.4.b. Relevamiento sobre gestión de la calidad.....	40
IV.5. Instituto de Obra Médico Asistencial. Decreto 1166/00.....	40
IV.5.a. Funciones y Misiones. Análisis.....	41
IV.5.b. Relevamiento sobre gestión de la calidad.....	41
IV. 6. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.....	42
IV.7. Diagnóstico.....	44
V. PROPUESTA.....	45
V.1. Etapa 1.....	47
V.2. Etapa 2.....	47
V.3. Etapa 3.....	48
V.4. Etapa 4.....	51
V.5. Etapa 5.....	52
VI. CONCLUSIÓN.....	52
BIBLIOGRAFÍA.....	54
ANEXO I. Encuesta.....	55

I.- RESÚMEN

El presente estudio sobre “La calidad de la atención y los servicios al ciudadano desde diversos organismos en el ámbito de la provincia de Buenos Aires”, tiene por objeto conocer el sistema que utilizan algunos organismos para gestionar la calidad y mejorar la atención y los servicios que prestan a los habitantes de la provincia de Buenos Aires, con la finalidad de elaborar un documento que permita la homogeneización de la tarea.

Para ello se procedió a relevar la organización interna de diversos organismos provinciales, sus plataformas electrónicas de cara al ciudadano, a fin de identificar aspectos que refieren a la calidad de sus servicios y de la atención que brindan. Se recopiló normativa sobre misiones y funciones de las estructuras de las organizaciones que se pretendía conocer. Se realizaron relevamientos presenciales e investigó acerca de cuestiones teóricas y experiencias en otras jurisdicciones relacionadas a la gestión de la calidad.

El destinatario del Estudio es el Gobierno de la provincia de Buenos Aires, desarrollándose el plan de trabajo en el ámbito de la Dirección Provincial de Atención y Servicios al Ciudadano, dependiente de la Subsecretaría de Atención Ciudadana, en la órbita del Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros.

El recorrido trazado permite, a partir del conocimiento teórico y estudio del funcionamiento de sistemas de gestión de la calidad, identificar los procedimientos y procesos empleados en diversos organismos de la provincia, resaltar aciertos y señalar falencias y/o debilidades de los procesos empleados.

El trabajo concluye con un análisis, que da cuenta de las principales dificultades encontradas para mejorar la calidad de la atención y de los servicios al ciudadano en el funcionamiento de los organismos provinciales, y sus posibles causas y consecuencias, para finalmente desarrollar sugerencias y/o recomendaciones que permitan sistematizar la gestión de la calidad.

II.- PRESENTACIÓN: ORIGEN Y PROPÓSITO DEL PROYECTO.

A fin de alcanzar una gestión pública de calidad que posibilite la provisión eficaz y eficiente de bienes y servicios públicos a los ciudadanos de la provincia de

Buenos Aires de manera equitativa, transparente y efectiva, para una mayor integración y desarrollo de la sociedad, la Ley N° 14828 crea el “Plan Estratégico de Modernización de la Administración Pública de la Provincia de Buenos Aires”. (julio de 2016).

Este proyecto es impulsado por el Poder Ejecutivo, en la imperiosa necesidad de adecuar procesos administrativos a sistemas de calidad, herramientas informáticas y buenas prácticas de gestión administrativa actualmente vigentes a nivel regional y mundial.

En su artículo 3° dicha norma, enuncia que los principios rectores de la ley y por ende del Plan son: “1) Promover políticas públicas que impulsen las gestiones con calidad; 2) La optimización en el uso de los recursos públicos; 3) La economía y racionalidad administrativa; 4) Ética y transparencia en la gestión pública 5) El fortalecimiento de la democracia mediante la participación de la ciudadanía en la gestión pública, son los principios rectores del plan, que menciona los fundamentos de la ley.

Con el fin de fortalecer la gobernabilidad democrática, estos principios regirán la pretendida transformación institucional y la mejora de la gestión pública orientada al ciudadano y la modernización de la tramitación administrativa.

El plan, incluye un Programa de Calidad en la Gestión, que se fija como objetivo el reconocimiento a los organismos y dependencias, que implementen acciones concretas de mejora de la calidad. Para ello se determinan estándares y metas cuantificables, se realizan mecanismos de consulta a los ciudadanos sobre la atención y los servicios brindados, y se establece un sistema de monitoreo y evaluación de calidad.

Por otro lado, La Dirección Provincial de Atención y Servicios al Ciudadano (DPAySC), tiene en su cargo, entre otras funciones, la de diseñar, planificar, implementar, realizar el seguimiento y evaluación de planes o programas para mejorar la calidad de la atención y de los servicios de tramitación presencial en todo el territorio provincial, involucrando a todas las áreas competentes del Estado provincial.

En virtud de todo lo expuesto, el presente trabajo pretende realizar un estudio de la calidad de la atención ciudadana y de los servicios que prestan diversos organismos de la administración pública provincial, a fin de elaborar un documento de evaluación. Dicho documento, servirá como herramienta para la realización de diagnósticos y evaluación en la implementación de acciones

impulsadas desde la DPAySC, como podría ser la implementación de oficinas multiorganismo, a fin de plantearse nuevos objetivos y estrategias.

Cabe destacar que al referirse a “atención y servicios”, significa para el ciudadano el acceso a derechos, a recursos sociales, económicos y culturales; y en definitiva forma parte de la calidad de vida que poseen.

Se pretende obtener un diagnóstico, para lo cual es preciso estudiar cuales son los componentes de la calidad, elaborar un documento que permita realizar la medición cuantitativa de la misma y desde el diagnóstico advertir la necesidad de rediseñar políticas públicas más efectivas al respecto.

Objetivos Específicos:

- Establecer un instrumento de evaluación que permita un diagnóstico general de la calidad de atención y servicio al ciudadano de los organismos que se decidan pertinentes.
- Crear el hábito de una evaluación permanente, que nos permita analizar de manera longitudinal los cambios implementados, respecto al éxito o fracaso de las acciones impulsadas desde la DPAySC.
- Analizar los retos a los que se enfrenta la administración pública para llevar a cabo la gestión de la calidad, debido a la importancia que ello le confiere a la calidad de vida de la población y la repercusión que tienen los servicios que ofrece la administración pública en esa calidad de vida.
- Enriquecer, en pequeña magnitud, el material teórico que existe acerca del tema; además se definen un grupo de conclusiones que pueden servir de guía para futuras intervenciones.
- Mejorar la interacción interinstitucional en pos de obtener buenos resultados en las tareas propuestas.

III.- GESTIÓN DE LA CALIDAD. ANTECEDENTES.

III. 1. Mejorar la calidad de la Administración Pública, es un desafío permanente.

Como ya se expresara, mejorar la calidad de la administración pública, tiene como consecuencia mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Resulta relevante para este trabajo, hacer mención de los esfuerzos técnicos y teóricos realizados por los gobiernos, para penetrar en las administraciones públicas, no sólo conceptos, sino también herramientas de gestión.

A continuación, se realiza una recopilación de algunos instrumentos que fueron utilizados por diversas administraciones públicas para mejorar la calidad de su gestión y adaptarla, a los avances tecnológicos y cambios culturales.

III. 1. a. Centro Latinoamericano para el Desarrollo (CLAD).

En este sentido la Asamblea General de las Naciones Unidas (por Resolución 2845 – XXVI // 1972), respaldó la creación del Centro Latinoamericano de la Administración para el Desarrollo (CLAD), con la idea de establecer una entidad regional que tuviera como eje de su actividad la modernización de las administraciones públicas, un factor estratégico en el proceso de desarrollo económico y social.

El CLAD, es un organismo de obligada referencia en áreas de su competencia.

Su misión es promover el análisis y el intercambio de experiencias y conocimientos en torno a la reforma del Estado y la modernización de la Administración Pública, mediante la organización de reuniones internacionales especializadas, la publicación de obras, la prestación de servicios de documentación e información, la realización de estudios e investigaciones y la ejecución de actividades de cooperación técnica entre sus países miembros y proveniente de otras regiones.

Es la secretaría técnica permanente de las Conferencias Iberoamericanas de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado que se realizan en el marco de las Cumbres Iberoamericanas de Jefes de Estado y de Gobierno.

En estas Cumbres se han aprobado documentos doctrinarios propuestos por el CLAD, entre los que se destacan a los fines de este trabajo:

- Carta Iberoamericana de la Función Pública. Bolivia 2003
- Código Iberoamericano de Buen Gobierno. Uruguay 2006
- Carta Iberoamericana de Gobierno Electrónico. Chile 2007
- Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública. El Salvador 2008

•Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. Portugal 2009

•Carta Iberoamericana de Derechos y Deberes del Ciudadano en Relación con la Administración Pública. Panamá 2013

Los documentos emanados de esas cartas y declaraciones, tienen como eje de sus estudios y recomendaciones, la exposición de estrategias para profesionalizar la función pública, mejorar la gestión estatal para que adquiera atributos como: Idoneidad, Mérito, Objetividad, Vocación de Servicio, Orientación a resultados, Honestidad, Responsabilidad, Adherir a valores democráticos.

La **Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública** (El Salvador-2008), se elabora como una propuesta para adecuar el funcionamiento de las Administraciones Públicas a fin de garantizar que sean instrumentos útiles, efectivos y confiables al servicios de sus comunidades.

Para este documento la calidad en la gestión pública:

- ★ **constituye** una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.
- ★ **debe medirse** en función de la capacidad para lograr sus metas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.
- ★ puede y debe ser **constantemente mejorada**, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora.
- ★ requiere de un gran **compromiso** directivo y de liderazgo para la gestión de procesos y desarrollo de las capacidades de los empleados públicos, generando un compromiso social y ambiental

Objetivos del documento

•Promover un enfoque común en Iberoamérica sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública.

•Conformar un cuerpo de principios y orientaciones que sirvan de referencia en la formulación de políticas, planes, modelos y mecanismos para mejorar la calidad.

•Proponer la adopción de instrumentos que sean flexibles y adaptables a los diferentes entornos de las Administraciones Públicas Iberoamericanas y a sus diversas formas organizativas.

•Servir como guía de planes de calidad y excelencia en la gestión pública, que permitan potenciar las capacidades de las administraciones públicas y utilizarlas para hacer realidad los retos y desafíos del desarrollo integral de sus respectivas sociedades y lograr el bienestar de sus ciudadanos.

Recomendaciones del documento:

- ★ Se debe contar con un proceso estructurado a corto mediano y largo plazo
- ★ Optar por modelos de excelencia en la gestión (Premio Nacional a la Calidad y Premio Iberoamericano de la Calidad, respaldados por la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado de Gobierno)
- ★ Estrategias anticipativas y adaptativas, atentas a cambio de entorno y dinámicas dotando a órganos y entes de mejor capacidad de respuesta.
- ★ Tener fuertes liderazgos y compromiso público de autoridades políticas y del Nivel Directivo de las Administraciones Públicas.
- ★ Esfuerzos en sensibilizar sobre la importancia de la calidad en la gestión pública, y de capacitación sobre instrumentos y metodologías de la calidad, además de técnicas de gestión pública.
- ★ Hacer énfasis en los procesos de mejora y que la evaluación de la calidad abarque la evaluación de la gestión, del servicio y de la calidad institucional o del buen gobierno de las Administraciones Públicas.

III. 1. b. Uruguay.

La oficina de Planeamiento y Presupuesto conjuntamente con el área de Gestión y Evaluación del Estado del vecino país, que depende de la presidencia, elaboró un Modelo de Atención a la Ciudadanía (octubre 2009), que posee un contenido interesante para la evaluación del presente trabajo. Dicho documento se

estructura en 5 áreas:
1 Desarrollo de las personas (definición de perfiles y competencias,

capacitaciones en competencias requeridas por el área y calidad, evaluación, actitud proactiva de los funcionarios)

2 Comunicación (hacia y desde la organización, comunicación interna, compromiso atención ciudadana con enfoque inclusivo, información de requerimientos para acceder a trámites y servicios, recepción y tratamientos de consultas, quejas, sugerencias y reclamos, señalización de espacios de circulación de ciudadanos y funcionarios)

3 Gestión de recursos (materiales tecnológicos económicos, acciones orientadas a mejorar espacios, entorno de atención, tecnología de información y comunicación)

4 Procesos y metodología (identificar procesos, documentación que describa actividades del área, existencia de registros que evidencien la realización de actividades, disponibilidad y difusión de documentos, definir indicadores para medir desempeño de proceso, realización de auditorías internas)

5 Medición y Evaluación de Resultados (análisis de proceso y trámites, encuestas de satisfacción, sistemas y canales de quejas sugerencias y reclamos).

III. 1. c. Colombia.

El Departamento Nacional de Planeamiento de Colombia, por medio del Programa del Servicio al Ciudadano, elaboró un documento denominado “Metodología para el Mejoramiento de Sistemas de Servicio al Ciudadano en Entidades Públicas”, (enero 2016), para el diagnóstico, y mejora continua de seis componentes que hacen parte de su modelo de gestión pública efectiva e inciden en la adecuada prestación de los servicios al ciudadano.

Componentes que menciona el documento:

Arreglos institucionales: Representado en el compromiso de la Alta Dirección, la existencia de una estructura formal (dependencia creada) para la gestión del servicio al ciudadano, la formulación de planes de acción y la asignación de recursos.

Procesos y procedimientos: Este componente comprende los requerimientos que debe cumplir la entidad en sujeción a la norma, en términos de procesos y procedimientos, documentación y racionalización de trámites, atención oportuna de las peticiones que presentan los ciudadanos y en general la existencia e implementación de protocolos y estándares para la prestación del servicio.

Servidores públicos: Se constituye en el componente más importante para la gestión y el mejoramiento del servicio al ciudadano, pues son los servidores públicos quienes facilitan a los ciudadanos el acceso a sus derechos dando oportuna respuesta a sus solicitudes y requerimientos.

Cobertura: Da cuenta de la gestión y fortalecimiento de los canales de servicio con los que cuenta la entidad para interactuar con los ciudadanos con el fin de ofrecer información y gestionar trámites, servicios y atender de forma adecuada sus requerimientos. Para efectos de la metodología de intervención se analizará la gestión de la entidad en canales presenciales, telefónicos y virtuales (Página Web y Chat).

Cumplimiento de expectativas: Este componente da cuenta de la gestión de la entidad para conocer las características y necesidades de su población objetivo, así como sus expectativas, intereses y percepción respecto al servicio recibido, y del uso de esta información para la toma de decisiones.

Certidumbre: Busca que la entidad garantice que el ciudadano obtenga información completa, clara y precisa sobre las condiciones de tiempo, modo y lugar en que se atenderá su requerimiento o se gestionará su trámite. Asimismo, involucra las acciones relacionadas con la publicación proactiva y con calidad de información sobre el quehacer de la entidad y la publicación de la política de tratamiento de datos personales.

Por otro lado, el documento indica la metodología que deberá implementar la entidad pública a fin de cumplir con el proceso de mejora. Así plantea la utilización de reuniones, formulario de recolección de datos, propone la manera en que se realizarán las encuestas, los grupos focales, el método ciudadano incógnito, y otras técnicas de evaluación y medición.

III.1.d. España.

Por su parte el gobierno español, por medio de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL - dependiente del Ministerio de la Presidencia), en el año 2009, emite un documento denominado “Guía para la evaluación de la calidad de los servicios públicos”, a fin de conocer el resultado y efectos de las intervenciones públicas.

La AEVAL desarrolla una actividad institucional que persigue la mejora de la calidad, la eficacia y la eficiencia de la acción de gobierno y la rendición de cuentas a los ciudadanos, propia de toda sociedad democrática.

La guía mencionada, establece que la evaluación de la calidad debe realizarse considerando la satisfacción del ciudadano y analizando con éxito la perspectiva organizativa de tales servicios públicos.

Como conocer las expectativas respecto de los servicios esperados, mediante:

Grupos de discusión con quienes hacen uso del servicio, análisis de las quejas y las sugerencias de las que disponga ya la organización, estudios de satisfacción, información proveniente de los empleados que se ocupan de atención ciudadana, analizar fuentes documentales previas, diagnósticos en servicios similares, etc.

TEMAS que incluye la guía:

- Los Estudios de Satisfacción de los Usuarios
- La planificación de un Estudio de Satisfacción de usuarios
- Técnicas (encuesta-entrevista-grupo de discusión-observación directa-análisis de quejas y sugerencias-cartas de servicio)
- Modelos de referencia y análisis referencial
- Sobre evaluación de la calidad: sugerencias de un informe de evaluación de la calidad.

III.1.e. Premio Nacional a la Calidad. Argentina.

La ley 24.127 (Sept 1992) declara de interés nacional el mejoramiento de la calidad en los procesos de producción de bienes y servicios. Y crea el Premio Nacional a la Calidad.

Con el objetivo de promover, desarrollar y difundir los procesos y sistemas destinados a mejorar la calidad de los productos y servicios en el sector empresario y en la esfera de la administración pública.

Este premio contiene un modelo de evaluación de los procesos de mejora de la calidad, que estructura con 4 ejes fundamentales:

Objetivos institucionales

Usuarios

Recursos Humanos

Procesos y procedimientos

Para la evaluación, se tendrá en consideración si las acciones que realizar la organización, son sustentables en el tiempo, independientemente de los cambios que puedan producirse en la conducción del organismo.

III.1.f. Carta Compromiso con el Ciudadano. Argentina.

El 8 de marzo de 2000, se crea el Programa Carta Compromiso con el Ciudadano, por el Decreto 229/2000.

Con la finalidad de lograr una mayor receptividad y mejor respuesta del Estado a las necesidades y prioridades de los ciudadanos en lo referente a la prestación de los servicios a su cargo, estableciendo los principios y criterios generales que propendan a la mejora de la calidad de los mismos y reafirmando los derechos de los que goza el ciudadano frente a la Administración Pública Nacional.

A continuación se esbozan los principios y criterios generales, los derechos de los ciudadanos, y la pautas para la aplicación del programa carta compromiso con el ciudadano.

Principios y criterios generales: Enuncia:

a) Igualdad: El acceso y las reglas que rigen las relaciones entre los usuarios y los prestadores de servicios públicos deberá garantizar condiciones de igualdad, sin discriminación de ningún tipo.

b) Imparcialidad: las unidades organizativas alcanzadas por el presente Decreto deben basar su comportamiento respecto a los ciudadanos en criterios de objetividad, justicia e imparcialidad.

c) Continuidad: deberá garantizarse la continuidad de la prestación de los servicios considerados esenciales.

d) Participación: los usuarios y beneficiarios de servicios de atención al público deben contar con mecanismos de participación adecuados a cada caso.

e) Derecho a la información: los usuarios y beneficiarios de servicios comprendidos en el presente programa deben contar con la posibilidad de tener un efectivo acceso a la información en las condiciones que establece la normativa vigente.

f) Calidad: las organizaciones alcanzadas por el presente Programa deben tender en la medida de sus posibilidades a la efectiva satisfacción de los usuarios en la prestación de los servicios a su cargo, dando cuenta de las iniciativas que pongan en marcha a tal efecto.

g) Transparencia: Los organismos prestadores de servicios a los ciudadanos en tanto tales, deben realizar la publicidad de su gestión, en cuanto a conocer qué puede razonablemente esperarse en cada caso, como garantía de efectividad y eficiencia en la asignación de sus recursos humanos, económicos y financieros.

Derechos de que goza el ciudadano frente a la administración:

Obtener información clara, veraz y completa sobre las actividades desarrolladas por la Administración Pública Nacional.

Ser asesorado sobre los trámites y requisitos que debe cumplir en sus actuaciones ante la Administración.

Ser tratado con el máximo respeto y deferencia por las autoridades y por el personal al servicio de la Administración Pública Nacional.

1. Conocer estado tramitación actuaciones administrativas tenga condición de interesado. Obtener copias documentos contenidos en ellas.

2. Identificar a las autoridades y personal que tramitan los procedimientos y a responsabilizarlas cuando legalmente corresponda.

3. Obtener copia sellada de los documentos que presente y a no presentar aquellos no exigibles de acuerdo con la normativa vigente.

4. Acceder a los registros y archivos públicos con las limitaciones legalmente establecidas.

5. Hacer presentaciones administrativas en los procedimientos en los que tenga la condición de interesado, las que deberán ser evaluadas por la administración al dictar resolución, en los términos establecidos por la legislación vigente.

6. A que la Administración dicte resolución expresa ante sus peticiones, solicitudes o denuncias.

7. A presentar quejas por la omisión de trámites o retrasos en los procedimientos en los que sea interesado.

Pautas para la aplicación del programa:

a) Informar a los usuarios sobre la naturaleza, contenido, características y formas de prestación de los servicios que brinda el organismo y los requerimientos para acceder a los mismos.

b) Determinar los niveles o estándares de calidad actuales en la provisión de los servicios que se suministran a los usuarios y las metas cuantificables para su desempeño futuro.

c) Establecer un sistema de monitoreo y evaluación del cumplimiento de los estándares sobre la base de un conjunto homogéneo de indicadores.

d) Realizar una amplia difusión de los resultados, en un lenguaje claro y accesible para el conjunto de la población.

e) Establecer un sistema de quejas y reclamos, así como mecanismos de compensación por errores injustificados y/o incumplimiento de los compromisos asumidos

f) Establecer mecanismos de consulta a los usuarios acerca de los servicios que aquéllos demanden, sus sugerencias y opiniones para la mejora de los mismos.

III.1.g. Córdoba.

El gobierno de la provincia de Córdoba implementó (2015) un “Manual de Atención al Ciudadano”, desde la Secretaría de Fortalecimiento Institucional dependiente del ministerio de Gestión Pública.

Con apoyo en la Carta Compromiso con el ciudadano (ley 8.835), y el Programa Córdoba Cerca, se impulsa la creación de los Centros Integrales de Atención al Ciudadano (CIAC), donde se pretende centralizar la atención para: consultas, realización de trámites, seguimiento de los mismos.

El manual mencionado, es diseñado para el funcionamiento de los CIAC.

Define la calidad como un conjunto de propiedades que posee un servicio y que garantiza que cumpla con los requisitos y estándares exigidos, alcanzando un determinado grado de satisfacción para el Estado y los ciudadanos.

Contiene referencias sobre el perfil y las características del agente público, las funciones de los coordinadores, agentes de atención del box y front, azafatas.

Establece lineamientos generales sobre la atención, prioridad, trabajo en equipo, herramientas de gestión (portal de trámites, etc).

III.1.h. Buenos Aires.

El 24 de enero de 2003, la provincia de Buenos Aires aprueba por el decreto 47/03, su Carta Compromiso con el Ciudadano, diseñada en virtud de las competencias que tenía la Secretaría para la Modernización del Estado, dependiente de la Jefatura de Gabinete.

Se trata de un documento por medio del que se insta a todos los organismos de la Administración Pública Provincial, para que instrumenten compromisos en el cumplimiento de sus servicios y estándares en la calidad de la atención, como así también a la medición y difusión de los resultados de desempeño.

Sugiere la instrumentación de un sistema para la recepción y gestión de quejas y reclamos.

La carta compromiso bonaerense, en línea con la Carta Compromiso con el Ciudadano, que elaboró el Poder Ejecutivo Nacional¹, establece los mismos principios generales, sin embargo su desarrollo es mucho más detallado y minucioso, es una guía muy completa en cuanto a los pasos que deben seguir los organismos, tanto para la redacción de sus propias cartas compromiso con el ciudadano, como para la evaluación de su cumplimiento.

III.2. Gestión de la calidad.

Todos los documentos que preceden describen principios, valores, derechos y obligaciones, que debe tenerse en cuenta para mejorar la calidad de los servicios que debe brindar la administración pública.

El diseño de procedimientos y de responsables, de llevar a cabo acciones o actividades específicas, como lo es diseñar indicadores, herramientas de su medición, establecer estándares de calidad, evaluación y análisis de los resultados, es una tarea lo suficientemente especial, para alcanzar los ansiados objetivos.

¹ Ver pág. 14

Por eso, si bien parece un juego de palabras, el concepto de brindar “calidad en la gestión”, puede resultar inapropiado y es conveniente reemplazarlo y describirlo como “gestionar la calidad”.

III.2.a. Sistema de Gestión de Calidad.

Un sistema de gestión de la calidad, requiere de un área compuesta por recursos humanos que posean un perfil capaz de trabajar con estadísticas, y que puedan desarrollar indicadores y establecer estándares de calidad, diseñando las herramientas de registro y teniendo en cuenta la importancia de la comunicación interna y hacia la comunidad. Esta área también tendrá a su cargo el análisis y la evaluación de los resultados que se obtengan de la implementación del sistema.

Debe contarse con objetivos claros, sobre la manera en que se sistematiza el ciclo del servicio de medición de la calidad, y el correcto uso de herramientas y recursos humanos y materiales.

III.2.b. Objetivos.

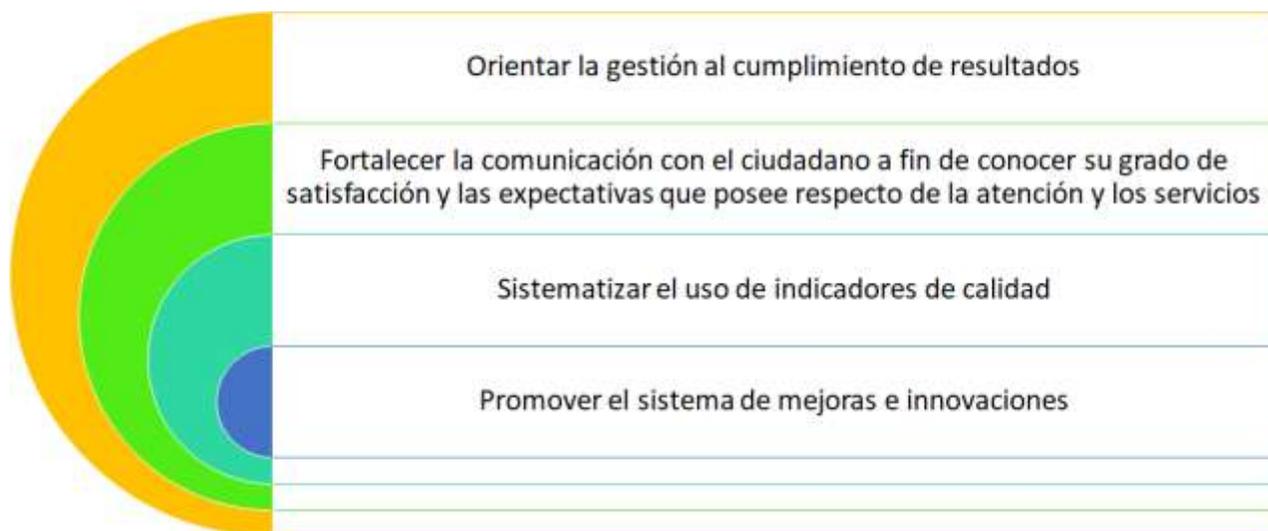


Ilustración 1 Elaboración propia.

En virtud de los objetivos planteados, el sistema debe ocuparse de los 2 ejes fundamentales que mejoran la calidad de los servicios de la organización:

1) Subjetivo: representado por el nivel de satisfacción del ciudadano, y sus expectativas.

2) Objetivo: representado por la organización, y las metas en términos de mejora de sus recursos humanos, recursos materiales y procesos.

III.2.c. Sistematización.

Solo si el ciclo se repite, podremos hablar de gestión de la calidad. Es preciso cumplir con cada etapa, y lograr que el círculo virtuoso permita a la organización apropiarse del sistema, e incorporarlo en sus actividades corrientes, creando valor a la gestión, independientemente de los cambios de autoridades.

Estas son las etapas que comprende la gestión de la calidad:



Ilustración 2 Elaboración propia

III.2.d. Descripción de etapas, acciones, responsables.

1. **Impulso del sistema.** La primera etapa de la gestión de la calidad, tiene que ver con la comunicación interna, y el fuerte compromiso de los funcionarios de la alta conducción para su impulso.

Acciones: a instancia del área directiva se realizan reuniones con los recursos humanos, donde se plantea la importancia del sistema de gestión de la calidad para mejorar la interacción con los ciudadanos e incrementar la calidad de los servicios. Transferir información de las actividades que implica el sistema, asignación de responsables que llevarán a cabo las mismas, los beneficios que se esperan, el impacto que genera en los ciudadanos. Es importante delinear los principios que rigen estos procesos y enunciar los derechos de los ciudadanos.

2. El **diagnóstico**, tiene que ver con el diseño del sistema, a fin de conocer el punto de partida del proceso.

Acciones: Se describen los servicios y sus características o **atributos** (requisitos, comunicación, accesibilidad, tiempos de resolución), se revisa la frecuencia de la capacitación de los recursos humanos encargados de interactuar con el ciudadano, se relevan espacios de atención, se describe la forma de participación ciudadana que permita conocer su grado de satisfacción, o el grado de cumplimiento de sus expectativas. En ésta etapa participan las áreas de contacto directo con el ciudadano conjuntamente con áreas de gestión de calidad.

Atributos de calidad: son aquellos aspectos o características distintivos de un servicio que los ciudadanos identifican como necesarios para satisfacer sus necesidades.

3. **Planificación:** se establecen en ésta etapa, los indicadores y estándares de calidad, se diseñan los instrumentos de medición, se programan los tiempos durante los cuales se realizará el trabajo de medición.

Acciones: Definir los **indicadores** elaborando instrumentos de registración y medición. Realizar testeos. Evaluar la utilización de un desarrollo tecnológico sencillo, a efectos de facilitar la tarea de registración y que de él se pueda exportar la información o que produzca reportes tipo. Medir atributos objetivos (tiempos de espera - accesibilidad - comunicación) y subjetivos (sistema de gestión de quejas y reclamos, encuestas de satisfacción). Indicar tiempos y periodicidad de las mediciones.

Indicadores de calidad: son los instrumentos para medir (cualitativa o cuantitativamente) los atributos de calidad. El resultado de la medición es

un valor que representa el nivel de desempeño efectivamente logrado por la organización que, al compararlo con metas establecidas o estándares establecidos, permite determinar el cumplimiento de los mismos.

Al seleccionar los indicadores, debe tenerse en cuenta las siguientes características:

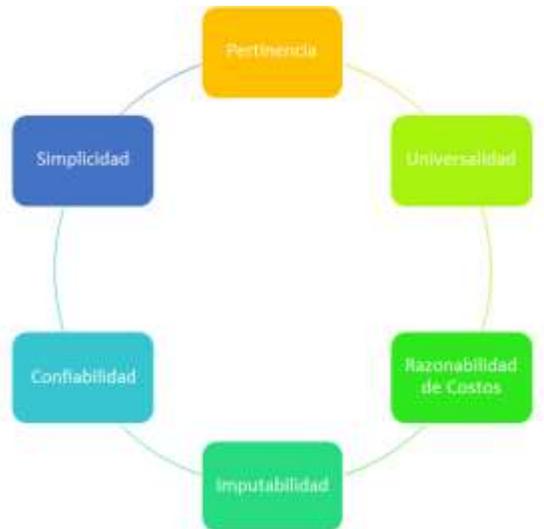


Ilustración 3 Elaboración Propia

Pertinencia: los indicadores deben ser un instrumento de medición adecuado y preciso en relación al atributo del servicio para el que fueron diseñados.

Simplicidad: los indicadores deberían describir los atributos a medir sin consumir demasiados recursos y con la máxima comprensión para quien reciba la información.

Universalidad: el valor proporcionado por el indicador debe ser replicable y, si las condiciones se mantienen constantes, obtener los mismos resultados.

Confiabilidad: los resultados obtenidos a través de los indicadores deben ser independientes de quien efectúa la medición.

Imputabilidad: los indicadores deben ser adecuados para identificar las causas que provocan la variación de los valores obtenidos. Es decir, que las variaciones registradas sean atribuibles al fenómeno en observación y no se deban a factores externos.

Razonabilidad de costos: los indicadores deben garantizar que las ventajas derivadas de la información obtenida no superen los costos producto de su cuantificación. El desarrollo de instrumentos sofisticados de medición puede ser un ejercicio interesante, pero de baja utilidad en términos de los beneficios reales que brinda respecto de uno con menor precisión pero a un costo más bajo.

Los **estándares** tienen que ver con las metas fijadas desde las áreas directivas.

Estándares de calidad: son los valores a alcanzar que se consideran significativos para un atributo de calidad y tienen como objetivo definir claramente el servicio que los ciudadanos pueden esperar de las organizaciones públicas.

Criterios para la elaboración de estándares de calidad.



En ésta etapa se deben revisar los recursos necesarios para la implementación del sistema, conjuntamente con las áreas directivas. y se debe realizar un trabajo de difusión interna y hacia la comunidad de las metas propuestas.

4. **La etapa de ejecución** requiere de un extenso lapso de tiempo que permite la medición de los indicadores, también es una etapa simple y sistematizada.

Acciones: registro de los indicadores a través de un sistema informático o reporte que se puede diseñar para sistematizar y homogeneizar la tarea de recolección de la información. Resulta relevante contar con tableros de seguimiento, o bien realizar informes parciales del período, por tramos semanales, mensuales, trimestrales, u otros a fin de monitorear la implementación. Puede elaborarse informes por zona, cuando el registro se realiza sobre la infraestructura (espacio de atención), y se pueden efectuar auditorías.

5. La etapa de **evaluación** y correcciones, implica la conclusión del período.

Acciones: se analiza la información recolectada, evalúa la implementación, la eficiencia y el impacto, se elaboran informes generales y conclusiones respecto del grado de alcance en relación a las metas, que la organización consiguió. El análisis debe hacer énfasis en la posibilidad de implementar correcciones o mejoras a los objetivos para el período siguiente. También ésta etapa requiere de la participación de las áreas directivas, a fin de contar con insumos para la realización y difusión de sus informes de gestión y también para la planificación de los siguientes ciclos de trabajo. Quienes deben realizar las evaluaciones y conclusiones del período?

La decisión de designar a los responsables de ésta evaluación es de las áreas directivas, y deberá considerar estas opciones.

RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN	
INTERNA	EXTERNA
Realizada por el personal del organismo, posee un mejor comprensión de programa de mejora y de los inconvenientes que pueden surgir.	Puede brindar una comprensión más imparcial y global.
Se corre el riesgo de convertir la evaluación en justificación. Por ello debe estar garantizada la libertad para evaluar.	Dificultades para reunir información pertinente.

OPCIÓN MIXTA: Existe un área dentro del organismo dependiente de la más alta jerarquía de la organización.

Ilustración 4 Elaboración Propia

El cuadro a continuación, desarrolla un resumen de los aspectos que debe considerar el ciclo del sistema de mejora y su relación con la comunicación interna y hacia la comunidad.



Ilustración 5 Elaboración propia

Cabe destacar que si bien, el indicador de la calidad, y el estándar que el mismo debe alcanzar, se definen en la etapa de la planificación, cobran vital importancia cuando concluye la etapa de ejecución, y se plantea el análisis de los resultados obtenidos, ya que si el resultado se compara con el estándar, se puede establecer el nivel de cumplimiento de las metas propuestas, cuestión que abre el debate sobre las mejoras, correcciones, etc.



Ilustración 6 Elaboración Propia

IV.- ESTUDIO DE CASOS.

Cabe destacar que el presente estudio diagnóstico, no se constituyó como una auditoría, razón por la cual no se predeterminó un universo de situaciones a evaluar en cada una de las áreas temáticas recorridas. Por el contrario, dentro de los acotados parámetros que guiaron el trabajo, surgieron nuevos interrogantes y numerosos factores colaterales que requieren una consideración particular que excede el presente análisis.

El estudio de casos se llevó a cabo mediante el relevamiento de la normativa internas sobre estructuras internas, y de misiones y funciones de cada área, a fin de detectar de qué manera se impulsa esa mejora en cada organismo.

Las estructuras de los distintos organismos, son modificadas regularmente mediante Decretos del Poder Ejecutivo, que contienen los organigramas y las acciones concretas que les corresponde llevar a cabo a cada área.

En esos Decretos se procura incorporar un enfoque de orientación a la ciudadanía, de eficacia y eficiencia de la acción pública, tratando de que verdaderamente favorezcan la coordinación interna y externa y la relación entre órganos.

IV.1.- Registro de las Personas. Estructura y Decreto 169/18.

El Registro Provincial de las Personas (RPP), es el organismo que dentro del Poder Ejecutivo de la Provincia de Buenos Aires, realiza el registro de los hechos vitales y actos que constituyen, alteran o modifican el estado civil y la capacidad de las personas, como también los trámites inherentes al Documento Nacional de Identidad, partidas y Pasaporte.

El Decreto N° 169, del 05 de marzo de 2018, aprueba la actual estructura organizativa del Ministerio de Gobierno y establece los asuntos de competencia de cada una de las dependencias que lo integran, como el RPP.

En la Ilustración 1 se grafica la estructura de la Dirección Provincial del Registro de las Personas, su dependencia orgánica y funcional y la de sus correspondientes áreas.



Ilustración 7

Ilustración 7: Organigrama de la Dirección Provincial del Registro de las Personas.

Fuente: <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/18-169.html>, en base a lo establecido en el Decreto N° 169/18 de la provincia de Buenos Aires.

IV.1.a. Funciones y Misiones. Análisis.

Entre las acciones mencionadas por el Decreto, se describen varias que se encuentran ligadas con el objeto de éste trabajo.

Así la Subsecretaría de Gestión Gubernamental, debe impulsar el diseño, desarrollo e implementación de las adecuaciones de sistemas y normativas pertinentes a los procesos de reclamos, quejas, denuncias, trámites y solicitudes, de las dependencias a su cargo (Decreto 169/18).

Dentro de la Dirección Provincial del Registro de las Personas, la Dirección de Delegaciones, debe gestionar la Mesa de Ayuda y establecer pautas y criterios en los procesos de trabajo a fin de mejorar los niveles de servicio, brindando asesoramiento en lo referente a materia registral, verificando el cumplimiento de la normativa vigente y la correcta aplicación de los sistemas. (Decreto 169/18).

El área dentro de la estructura del Registro Provincial de las Personas que más se destaca, en cuanto a las acciones que tiene a su cargo, es la Dirección de Formación y Relaciones con la Comunidad, ya que debe:

“1. Detectar las necesidades de capacitación de los empleados en la Dirección Provincial del Registro de las Personas y proponer las acciones de correspondientes”

“2. Elaborar un boletín informativo de difusión interna del Registro de las personas con las novedades institucionales.”

Mediante este tipo de acciones las áreas directivas, pueden comunicar de manera uniforme a los agentes, sobre cuestiones de interés para el desarrollo de las acciones del organismo en su conjunto.-

3. Proponer, diseñar y coordinar proyectos de fortalecimiento institucional y de reforma y ordenamiento del esquema organizacional del Registro, así como la implementación de tecnologías innovadoras para una mejora en la calidad y la eficacia de la gestión, promoviendo la participación de los funcionarios y agentes de las distintas áreas que componen la organización.

4. Diseñar y promover instrumentos para formalizar compromisos de gestión del Registro de las Personas con la ciudadanía, estableciendo los estándares de calidad que ellos deben alcanzar.

5. Asentar y derivar a las dependencias correspondientes del Registro de las Personas las denuncias y solicitudes efectuadas por los ciudadanos.

6. *Proveer y expedir información general para los ciudadanos acerca del funcionamiento del Registro, los servicios que ofrece y las direcciones y horarios de las unidades de atención al ciudadano distribuidas en la Provincia.*

7. *Implementar mecanismos de consulta, participación y evaluación de los ciudadanos usuarios, para recibir aportes y relevar opiniones acerca de la calidad de los servicios prestados por el organismo.*

8. *Ejecutar las acciones necesarias para el funcionamiento del Centro de Atención Telefónica del Registro de las Personas. (Decreto 169/18)*

Como puede observarse, no posee un área específica de gestión de la calidad.

IV.1.b. Relevamiento sobre gestión de calidad.

Los canales electrónicos que surgen de la plataforma del organismo, analizados en el primer informe parcial, son el reflejo de las acciones propuestas por la normativa.

El ciudadano puede acceder al sistema de consultas y quejas, para realizar un reclamo, una sugerencia o felicitación. Su gestión se lleva cabo mediante un sistema informático elaborado por el organismo.

No cuentan con indicadores o estándares para medir directamente la calidad de los servicios que presta.

Respecto de un seguimiento de la demanda y las necesidades de los ciudadanos, RPP realiza un seguimiento de las consultas o reclamos que se inician vía WEB, a través del canal propio de su página Web, como así de los que ingresan a través del formulario Mi Provincia.

Este seguimiento es sólo una gestión interna, con plazos máximos de respuesta de 48/72 hs a las consultas o reclamos que ingresan por la Web oficial. Se elaboran informes semanales para el planteo de mejoras, pero no tienen un procedimiento metodológico. El recurso humano destinado para estas tareas es de 6 personas.

En la atención presencial, cuentan con libro de quejas, pero no se realiza un seguimiento sistemático de los reclamos presenciales. El libro de quejas se tiene

en cuenta para la evaluación de la delegación que se trate al momento de la realización de auditorías, de parte de la Dirección de Delegaciones.

En cuanto a la medición de la calidad del desempeño del organismo, se lleva un registro cuantitativo de los trámites que se realizan, por tipo de trámite y delegación. No se evalúa la capacidad de respuesta, es decir, si el organismo respeta los plazos establecidos de duración del trámite.

No se tiene en cuenta el nivel de satisfacción del ciudadano para el establecimiento de cambios o mejoras, ya que consideran insignificante la cantidad de encuestas que el organismo recibe.

El ciudadano recibe el acceso a la encuesta luego que su reclamo o consulta es resuelto. No se evalúa la calidad de la atención presencial.

No se evalúa la calidad del ambiente de atención (ambiente climatizado, sala de espera, etc).

No se evalúan otros aspectos organizacionales (tiempo de atención presencial).

No se evalúan aspectos de accesibilidad: económica (respecto de los aranceles a abonar por cada trámite), horarios de atención de delegaciones, el ambiente de atención, y de inclusión social para personas con movilidad reducida.

No se identifican otras normas relacionadas con protocolos de actuación, o códigos de ética, y si bien del relevamiento surge la existencia de un manual de procedimiento para la atención al ciudadano, no se encuentra digitalizado ni hemos tenido acceso al mismo.

La implementación del trámite digital para expedición de partidas on line, se ha destacado por las dificultades que los ciudadanos encuentran al realizarlos. Lo que indica la necesidad de análisis de reclamos al respecto a fin de encontrar soluciones, que pueden implicar mejorar la comunicación u otros cambios. Es fundamental acompañar al ciudadano para lograr una adaptación exitosa al nuevo sistema, y conservar el acceso al trámite de manera presencial.

IV.2.- Instituto de Previsión Social. Estructura y Decreto 1778/05.

La ley 5425, crea el 30 de noviembre de 1948 el Instituto de Previsión Social (IPS) de la Provincia de Buenos Aires.

El 12 de enero de 1976 se publica en el B.O, la versión original de la ley 8587 y el 30 de diciembre de 1980 se publica en el B.O, el Decreto Ley 9650/80, ambas leyes y sus modificatorias (t.o)², cumplen la finalidad de regular el sistema y el funcionamiento del Instituto.

El ordenamiento legal establece que el IPS es una persona jurídica de derecho público, y es el organismo encargado de establecer cuál será la política de Previsión Social en el territorio provincial, adoptando las medidas necesarias para su mejora.

Además tiene a su cargo la recaudación de recursos, conceder y pagar las prestaciones previsionales, disponer inversión de los fondos y todos los actos administrativos para el logro de sus fines.

El Decreto N° 1778/05, del 05 de marzo de 2018, aprueba la estructura organizativa del Instituto y establece los asuntos de competencia de cada una de las dependencias que lo integran.

En esta estructura orgánica funcional, el IPS, se encuentran bajo la órbita del Ministerio de Trabajo.

En la Ilustración 2 se grafica la estructura del Instituto, su dependencia orgánica y la de sus correspondientes áreas.

² Y sus textos ordenados.

ANEXO I

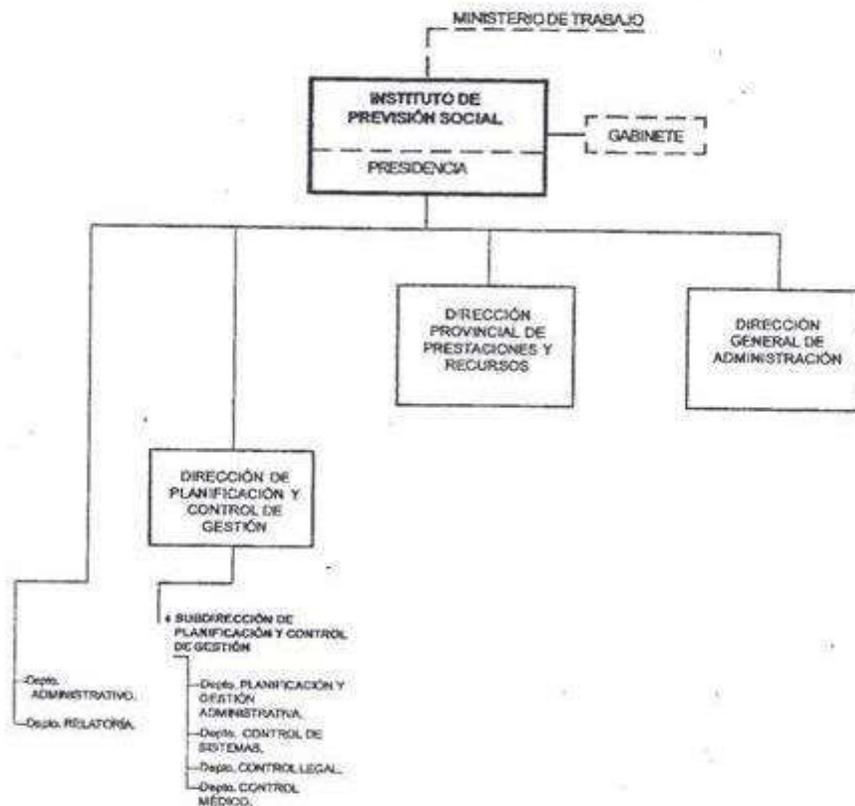


Ilustración 8

Ilustración 8: Organigrama del Instituto de Previsión Social de la Provincia de Buenos Aires.

Fuente: <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/05-1778.html>, en base a lo establecido en el Decreto N° 1778/05 de la provincia de Buenos Aires.

IV.2.a. Funciones y Misiones. Análisis.

El Decreto menciona las tareas que corresponden a cada área y del análisis de la normativa, no se advierten acciones concretas a cargo de las mismas que se ligan a la mejora de la calidad de la atención ciudadana.

Sólo se identifica entre las acciones que tiene a su cargo la Dirección de Planificación y Control de Gestión, *“establecer las normas, procedimientos y técnicas tendientes a mejorar la eficiencia, eficacia, efectividad, relevancia y confiabilidad de los resultados, de acuerdo a las normas vigentes, a los objetivos fijados y a los sistemas utilizados, en correspondencia con el plan estratégico institucional, ya sea a requerimiento de las autoridades del Organismo o por indicación directa del Presidente, asesorando sobre los mecanismos a ser implementados (nuevos o correctivos) a todo tipo de desvío detectado”*.

Como puede advertirse, cuestiones relacionadas con normas, procesos y técnicas que tiendan a brindar eficiencia, eficacia, confiabilidad pueden redundar en una mejor calidad de la atención ciudadana.

El organismo publica en su web, la visión que tiene sobre sí mismo, que resulta relevante a los fines de éste trabajo: *“Queremos ser referentes de la Seguridad Social en América Latina, priorizando la calidad de los servicios ofrecidos a nuestros beneficiarios”*.

IV.2.b. Relevamiento sobre gestión de calidad.

El área de imagen y comunicación es la responsable de la atención telefónica y de responder el correo electrónico.

Para la atención presencial se puede solicitar un turno on line, o concurrir y al llegar a la oficina donde se le otorga un turno en el momento de llegada por medio de un tótem.

Resulta obligatorio informar una dirección de correo electrónico para poder realizar cualquier trámite en el organismo. Este tipo de mecanismo, permite establecer una comunicación con el ciudadano, luego de ser atendido en las oficinas de manera presencial.

La forma en que el ciudadano puede comunicarse es de manera presencial, por el correo electrónico a consultas@ips.gba.gov.ar, al que puede acceder desde la página web, <http://www.ips.gba.gov.ar/>, o ingresando al formulario de consultas, solicitudes y reclamos.

No se identifican otras normas relacionadas con protocolos de actuación, o códigos de ética, y si bien del relevamiento surge la existencia de un manual de

procedimiento y protocolo para la atención al ciudadano, no se encuentra digitalizado ni hemos tenido acceso al mismo.

Por otro lado, desde la misma DPAYSC, se ha relevado una gran cantidad de trámites, que el Instituto realiza y del análisis del mismo, surge que solo 2 trámites pueden ser iniciados y finalizados online (supervivencia de una persona que vive en el exterior o jubilación ejecutiva), el resto de los trámites tiene una modalidad mixta y deben ser iniciados de manera presencial.

No cuentan con indicadores o estándares para medir directamente la calidad de los servicios que presta.

En cuanto a la medición de la calidad del desempeño del organismo, se lleva un registro cuantitativo de los trámites que se realizan, por tipo de trámite y delegación. No se evalúa la capacidad de respuesta, es decir, si el organismo respeta los plazos establecidos de duración del trámite.

No se tiene en cuenta el nivel de satisfacción del ciudadano para el establecimiento de cambios o mejoras, ya que consideran insignificante la cantidad de encuestas que el organismo recibe.

No se evalúa la calidad de la atención presencial.

No se evalúa la calidad del ambiente de atención (ambiente climatizado, sala de espera, etc).

No se evalúan otros aspectos organizacionales (tiempo de atención presencial).

No se evalúan aspectos de accesibilidad, sobre horarios de atención de delegaciones, el ambiente de atención, y de inclusión social para personas con movilidad reducida.

No se identifican otras normas relacionadas con protocolos de actuación, o códigos de ética.

IV.3. Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires. Resolución Normativa 16/17.

La Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires como entidad autárquica de derecho público, tiene por finalidad primordial, la ejecución de la

política tributaria mediante la determinación, fiscalización y percepción de los tributos y accesorios dispuestos por las normas legales y la administración del Catastro Territorial (en orden a lo previsto en la Ley N° 13.766).

El Director Ejecutivo de la ARBA se encuentra facultado por el legislador para aprobar su estructura orgánico funcional.

El 13 de marzo de 2017, se aprobó la Resolución Normativa N° 16/17, que aprueba la actual estructura de la Agencia.

En la Ilustración 3 se grafica la parte superior de la estructura orgánico funcional de ARBA.

Ilustración 9

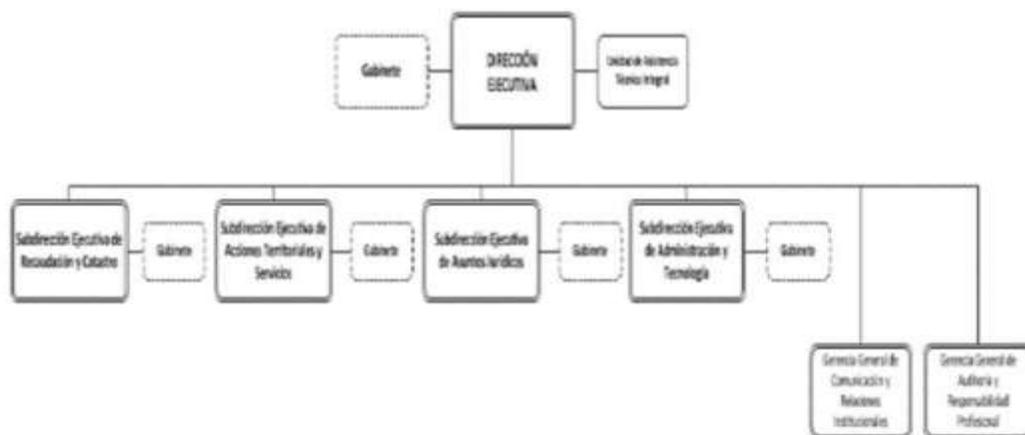


Ilustración 9: Parte superior del organigrama de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires.

Fuente:<http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/rn-arba-17-16.html>, en base a lo establecido en la Resolución Normativa N° 16/17 de la provincia de Buenos Aires.

Deberá tenerse en cuenta que las Sub Direcciones Ejecutivas, poseen Gerencias Generales, Gerencias, Subgerencias y Departamentos.

En la Ilustración 4 se grafica la parte pertinente de la estructura inferior de ARBA, que tiene relación estrecha con el presente estudio.

Puede observarse que dentro de la Subdirección Ejecutiva de Acciones Territoriales y Servicios, se encuentra la Gerencia de Coordinación de Atención y Servicios y dentro de ella, la Subgerencia de Análisis y Calidad del Servicio. Allí el Departamento de Atención y Análisis de Reclamos, y el Departamento de Seguimiento de Reclamos y Análisis de Servicios, son las áreas que importan a éste estudio.

Ilustración 10

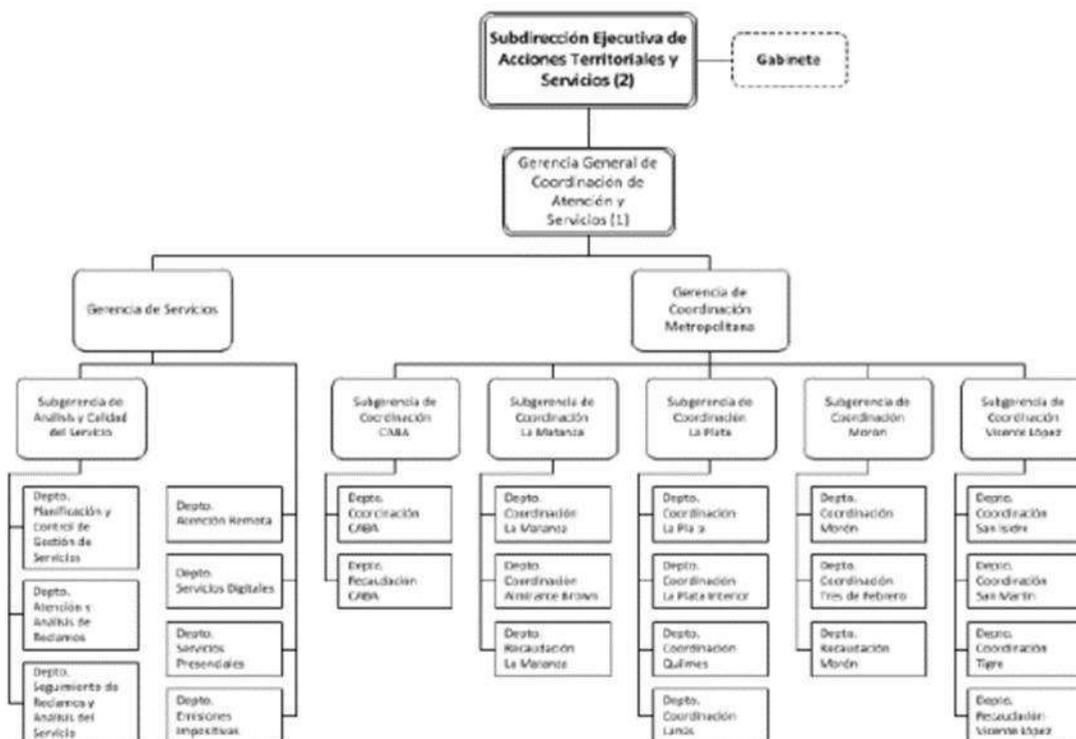


Ilustración 10: Parte inferior del organigrama de la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires, de la Subgerencia pertinente..

Fuente: <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/rn-arba-17-16.html>, en base a lo establecido en la Resolución Normativa N° 16/17 de la provincia de Buenos Aires.

IV.3.a. Funciones y Misiones. Análisis.

La resolución normativa, menciona las tareas que corresponden a cada área y de su análisis se advierten las acciones concretas de la estructura que corresponden a las tareas en estudio.

Para un mejor orden se menciona el área y sus incumbencias.

1. La **Subdirección Ejecutiva de Acciones Territoriales y Servicios** debe entre otras cosas:

Consolidar el posicionamiento territorial de la Agencia frente al ciudadano de la Provincia de Buenos Aires, como destinatario final de las acciones recaudatorias, en pos de mejorar la calidad de los servicios brindados por la Agencia.

Establecer procedimientos dirigidos a la simplificación de los trámites.

Velar por la celeridad, transparencia, equidad y seguridad jurídica en la interacción con el ciudadano.

Brindar un servicio de calidad en la atención al ciudadano en relación a la disponibilidad de la información.

2. Entre las acciones de la **Gerencia General de Coordinación de Atención y Servicios**, que son de interés a éste estudio, debe:

Garantizar la correcta y eficaz atención de consultas, reclamos, trámites y asistencia en general al individuo y contribuyente, en el ámbito de su competencia.

Asegurar la armonización de las plataformas de atención remota y esquemas de atención presencial.

2. La **Gerencia de Servicios**, deberá:

Administrar las plataformas de atención remotas y armonizarlas con los esquemas de atención presencial.

Asegurar la correcta y eficaz atención, seguimiento y respuesta de los reclamos y consultas que realicen los contribuyentes.

Definir procesos de monitoreo y evaluación de la satisfacción de los usuarios por los servicios prestados a través de los canales remotos.

3. La **Subgerencia de Análisis y Calidad del Servicio**, tiene bajo su responsabilidad:

Garantizar la atención y seguimiento de los reclamos de los contribuyentes, analizando las principales causales y motivos que los generan.

Proponer mejoras en procedimientos y normativas, tendientes a lograr una mejor calidad del servicio prestado a los contribuyentes.

Garantizar la existencia y actualización de un registro sistematizado de reclamos presentados por los contribuyentes.

Monitorear la eficaz comunicación al contribuyente de las medidas, procedimientos y/o sistemas que se implementen desde la Agencia.

4. El **Departamento de Atención y Análisis de Reclamos**, se ocupa de:

Recibir los reclamos y asistir y orientar a los presentantes, a fin de canalizar los mismos.

Sistematizar los reclamos recibidos, llevando un registro de los mismos.

Elaborar propuestas de modificaciones normativas o de procedimientos que considere adecuados, a partir del análisis de los reclamos recibidos.

5. Y por último, el **Departamento de Seguimiento de Reclamos y Análisis del Servicio** deberá:

Analizar los reclamos, impulsando su gestión a través de las áreas de la Agencia que resulten competentes, efectuar el seguimiento hasta su resolución y brindar respuesta a los mismos.

Identificar disfunciones y desvíos de procedimiento que motivan la formulación de reclamos, informando las causales a la Subgerencia con el fin de promover la generación de medidas correctivas.

Como puede observarse de la norma analizada, la ARBA posee una estructura con recursos suficientes para mejorar la calidad de la atención ciudadana.

IV.3.b. Relevamiento de la gestión de la calidad.

La Gerencia de Servicios, es responsable de todos los canales de atención al ciudadano.

Poseen atención telefónica a través del 0800-321-ARBA. De acuerdo al análisis del relevamiento realizado por la DPAySC, cuentan con una importante cantidad de recursos (call center con 101 personas).

La página web www.arba.gov.ar, no posee un único formulario, sino varios dependiendo de la consulta de que se trate. Y además posee una App: ARBA MÓVIL, pero a través de la misma no se reciben solicitudes.

Además poseen un software que gestiona las solicitudes que ingresan por la página y de manera presencial, pudiendo consultarse el estado de las mismas.

El sistema de gestión, que como referimos anteriormente está a cargo de la Gerencia de Servicios, posee una amplia estructura de recursos humanos (aproximadamente 1000 personas, para la gestión del sistema, agentes de atención al público presencial, y atención remota, todos ellos también realizan trabajo de back-office).

El link para realizar solicitudes, consultas, reclamos es <http://www.arba.gov.ar/DPDC/DefensaContribuyenteArba.asp>.

Reciben un promedio de 10.000 consultas mensuales.

Los agentes participan de una capacitación inicial y capacitaciones permanentes en instructivos, manual de atención, protocolos, etc..

Poseen un plan de incentivos económicos por productividad.

Tienen sistematizado el procesamiento de los datos para la elaboración métricas de calidad utilizando los siguientes indicadores: percepción ciudadana, tiempo medio de respuesta, cantidad de llamadas atendidas, duración de llamadas, cantidad de reclamos resueltos, etc, que ayudan a evaluar el rendimiento de la gestión.

La satisfacción de los ciudadanos se mide a través de llamadas salientes y encuestas de satisfacción luego de cada interacción con medios remotos.

El horario del call center es de 8:00 a 19:00 hs, la atención presencial de 8:00 a 15:00 horas, y el chat 9:00 a 16:00. Mientras la web puede utilizarse las 24 hs..

Los resultados de su sistema, no son difundidos, siendo parte de un proceso interno al que no se tuvo acceso, por no tratarse de una auditoría.

Poseen un manual de atención al ciudadano.

IV.4. Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires. Decreto 172/18.

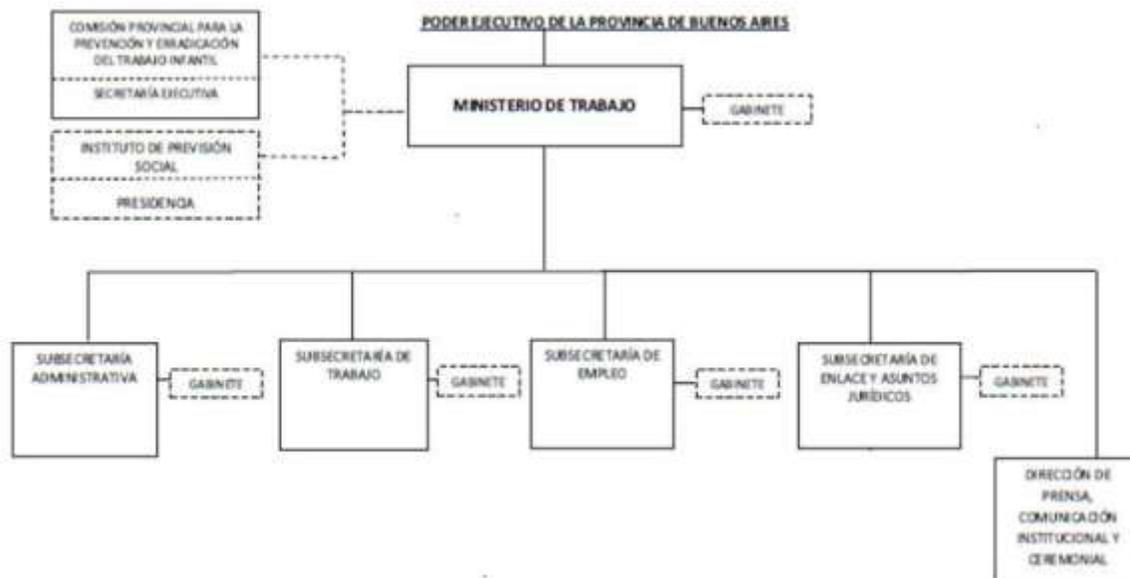
El Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires, tiene la misión de servir al Poder Ejecutivo, en áreas de su competencia; y tendrá a su cargo la ejecución de las políticas públicas del trabajo y la seguridad social.

Propone, diseña, elabora, administra y fiscaliza las políticas para todas las áreas del trabajo, el empleo y las relaciones laborales, la capacitación laboral y la Seguridad Social.

El Decreto N° 172, del 07 de marzo de 2018, aprueba la nueva estructura organizativa del Ministerio de Trabajo y establece los asuntos de competencia de cada una de las dependencias que lo integran.

En la Ilustración 5 y 6 se grafica la estructura orgánico funcional del Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires.

Ilustración 11



IF-2018-02380295-GDEBA-MTGP

página 1 de 10

Ilustración 11: Parte superior del organigrama del Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires.

Ilustración 12

ANEXO 1a



IF-2018-02380295-GDEBA-MTGP

página 3 de 10

Ilustración 12: Parte inferior del organigrama del Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires.

Fuente de ambas figuras: <http://www.gob.gba.gov.ar/legislacion/legislacion/18-172.html>, en base a lo establecido en el Decreto N° 172/18 de la provincia de Buenos Aires.

Pueden observarse dentro de la estructura la Dirección de Prensa Comunicación Institucional y Ceremonial, que se ocupa de la página web <http://www.trabajo.gba.gov.ar/index.php/ministro-de-trabajo>. Y Dirección Provincial de Delegaciones Regionales, cuyas acciones a cargo se describen a continuación.

IV.4.a. Funciones y Misiones. Análisis.

Del análisis del Decreto 172/18, no surgen las acciones concretas de la estructura que correspondan a las tareas en estudio.

A excepción de la Dirección de Delegaciones, que se encarga de llevar adelante el asesoramiento, la atención presencial, y la Dirección de Prensa Comunicación Institucional y Ceremonial que como expresara anteriormente se ocupa de la web del Ministerio.

IV.4.b. Relevamiento sobre la gestión de la calidad.

El Ministerio posee atención telefónica a través del 0800-666-2187. De acuerdo al análisis del relevamiento realizado por la DPAYSC, cuentan con 10 personas que se ocupan del call center.

La página web no posee formulario de solicitudes, quejas o reclamos.

Cuentan con 46 Delegaciones y 45 Subdelegaciones de atención presencial, donde se brinda asesoramiento, se reciben denuncias, se efectúan audiencias de conciliación laboral (individual o colectiva), y otros trámites.

Poseen un sistema para gestionar el Registro Único de Denuncias y el Registro de Actas de Inspección. Este sistema es utilizado desde el call center, desde las Delegaciones y de la Dirección Provincial de Inspección. Las áreas que trabajan en la gestión del sistema son, en el aspecto técnico: Dirección de Informática y en el aspecto Operativo: Subsecretaria Administrativa y Subsecretaria de Trabajo.

Se recibe un promedio de 700 solicitudes mensuales entre trámites y denuncias.

No existe un sistema de otorgamiento de turno previo a la atención presencial, y todos los trámites son presenciales.

No se evalúa la satisfacción ciudadana, con la calidad de la atención recibida.

IV.5. Instituto de Obra Médico Asistencial de la Provincia de Buenos Aires. Decreto 1166/00.

IOMA es la Obra Social de la provincia de Buenos Aires, basada en un Sistema Solidario de Salud, que se rige por el principio de la equidad, en el que todos reciben la misma cobertura, sin distinciones de aportes.

Los beneficiarios son los empleados públicos del Estado Provincial, pero el sistema abierto arancelado se ofrece a toda la población de la Provincia de Buenos Aires.

Se propone organizar una red modelo que eleve el nivel de satisfacción de los beneficiarios, planificando de manera eficiente, controlando los procesos, determinando y ajustando los desvíos, alineando los recursos a los objetivos organizacionales, teniendo como eje al beneficiario y centrados en la calidad del servicio.

El 12 de mayo de 2000, se crea la estructura del Instituto, modificada por la ampliación de Delegaciones, mediante los Decretos 2288/01 y 2568/07.

En la página web se encuentra la estructura orgánica del IOMA. <http://www.ioma.gba.gov.ar/estructura.html>.

IV.5.a. Funciones y Misiones. Análisis.

El Decreto menciona las tareas que corresponden a cada área y del análisis de la normativa, no se advierten acciones concretas a cargo de las mismas que se ligan a la mejora de la calidad de la atención ciudadana.

Sólo se identifica entre las acciones que tiene a su cargo la Dirección Provincial de Regiones, *“Fiscalizar los procedimientos técnicos, administrativos y profesionales, llevados a cabo en las Direcciones de Control Prestacional, elaborando el análisis de la gestión de las mismas, y proporcionar las medidas conducentes que posibiliten un correcto funcionamiento”*.

Fiscalizar los procedimientos administrativos, técnicos y profesionales, y analizar la gestión puede redundar en una mejor calidad de la atención ciudadana.

IV.5.b. Sobre atención ciudadana.

El IOMA no posee un call center de atención al afiliado. La página web es administrada por el área de comunicación y prensa www.ioma.gba.gov.ar, y no posee un formulario de contacto.

La web ofrece una serie de correos electrónicos y el afiliado puede enviar su consulta seleccionando el área correspondiente. La recepción del mail no ingresa en un sistema de gestión sino que es respondido de manera manual por quien recibe la consulta.

Cuenta con 190 oficinas de atención presencial en el interior de la provincia. No se realizan capacitaciones periódicas respecto de habilidades de atención, y no se mide la satisfacción del ciudadano, ni se realiza medición de calidad.

No se identifican otras normas relacionadas con protocolos de actuación, o códigos de ética.

IOMA no tiene un sistema de turnos para la atención de sus afiliados y todos los trámites se realizan de manera presencial.

El horario de atención presencial es uniforme en las delegaciones de 08:00 a 14:00 horas.

IV.6. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

El 01 de Septiembre de 2017, se aprueba la estructura orgánica del gobierno de la ciudad de Buenos Aires, mediante el Decreto N° 329/GCABA/17.

Dentro de la Jefatura de Gabinete de la Ciudad de Buenos Aires, se encuentra la **Secretaría de Gestión y Atención Ciudadana**, que promueve la escucha activa de los vecinos, genera una interpretación de sus demandas y necesidades y da seguimiento a las mismas, a fin de medir la calidad y satisfacción por la atención recibida y los servicios brindados, comunicando los resultados con políticas de cercanía.

Entre sus acciones se destacan:

Entender en la recepción, seguimiento, derivación y respuesta al ciudadano en la resolución de sus solicitudes y demás formas de demanda.

Definir las políticas, pautas y lineamientos de atención ciudadana a implementarse en las reparticiones del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con atención al público.

Diseñar, organizar, implementar y controlar sistemas, mecanismos y modelos de gestión que optimicen la calidad de los servicios brindados a los ciudadanos.

Diseñar, implementar y promover sistemas de información de gestión que permitan analizar los niveles de atención, cumplimiento y satisfacción de la demanda ciudadana, en coordinación con las áreas competentes.

Entender en los procesos de medición y evaluación de satisfacción de los servicios que presta el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en los procesos de control y seguimiento de la calidad de estos servicios.

El objetivo de la Secretaría es estrechar el vínculo entre el vecino y el Gobierno y garantizar la calidad de la atención en todas las áreas de Gobierno, logrando dar respuesta a la totalidad de las solicitudes de los vecinos y un índice de satisfacción superior al 85% de las solicitudes cumplidas.

Dentro de la Secretaría de Gestión y Atención Ciudadana se ubica la **Dirección General de Gestión de la Calidad y Demanda Ciudadana** que analiza la demanda ciudadana en todo el Gobierno de la Ciudad de manera transversal.

Se mide el estado y la evolución de los trámites y solicitudes, el cumplimiento de los tiempos establecidos de resolución y proponemos mejoras con el objetivo de garantizar la satisfacción de los vecinos.

Sus acciones:

Impulsar medidas tendientes a la mejora en la resolución de solicitudes y otras formas de demanda, asistiendo en el desarrollo e implementación de las adecuaciones de sistemas y normativa.

Realizar el control y seguimiento de la calidad de los servicios que presta el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y evaluar el impacto en la satisfacción del ciudadano, en coordinación con las áreas competentes.

Establecer acuerdos de niveles de servicio en coordinación con las áreas prestadoras de servicios del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Proponer adecuaciones operativas para los servicios prestados por las reparticiones del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Realizar la medición de la evolución de la demanda y la satisfacción de los ciudadanos, el nivel de atención y tiempos de respuesta del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, proponiendo las acciones necesarias para la corrección de desvíos.

El objetivo del área es analizar y diagnosticar los trámites y servicios que brindan las diferentes áreas del GCBA, para implementar mejoras que tiendan a la eficiencia, poniendo la satisfacción del vecino en primer lugar.

Salvando las diferencias, en cuanto a lo territorial y cultural, con la provincia de Buenos Aires, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, posee una amplia estructura que realiza un trabajo transversal, con capacidad de administrar el sistema de turnos de toda su administración, y un sistema de seguimiento de la demanda ciudadana, para todas las áreas de gobierno, lo que permite contar con información relevante para detectar las métricas (los indicadores) que permitan mejorar la calidad.

IV.7. Diagnóstico.

Puede advertirse que ARBA, posee los recursos necesarios para llevar a cabo un sistema de calidad, sin embargo, se evidencian dificultades en la etapa de comunicación sobre sus metas, indicadores, estándares y resultados.

Respecto del RPP, a la inversa posee una estructura basada en la comunicación y relaciones con la comunidad, sin embargo, no se advierten mecanismos de gestión de la calidad (elaboración de indicadores, y estándares de calidad).

En relación a los demás organismos, no destinan recursos para gestionar la calidad de la atención y servicios al ciudadano.

La Ciudad Autónoma de Buenos Aires, posee un maduro sistema de gestión de calidad, invierte recursos y procesos, sin embargo, existen evidentes diferencias entre esa jurisdicción y la provincia de Buenos Aires, que debe sortear enormes dificultades por las características de su constitución.

Esas diferencias se advierten en lo que respecta a:

1. la extensión territorial,

2. la cantidad de habitantes y las densidades de población,
3. la cultura de los sujetos destinatarios de la atención y servicios al ciudadano, y de los agentes que cumplen funciones de atención ciudadana
4. las estructuras de gobierno

Por otro lado, debe tenerse presente la tendencia creciente en los municipios con considerable población, de incorporar en sus estructuras municipales áreas de atención al vecino y participación ciudadana, y sistemas de gestión de solicitudes, reclamos y quejas, a fin de contar con métricas de satisfacción con la gestión estatal. Actualmente cerca de 30 municipios poseen áreas del estilo descrito.

Esta circunstancia debe valorarse como una oportunidad, y el estado provincial en apoyo a éstas iniciativas, debe planificar un trabajo coordinado con esas jurisdicciones, que permita el aprovechamiento de las ventajas que ofrece en cuanto a cercanía y conocimiento los habitantes en cada localidad.

Algunos municipios con estructuras de atención ciudadana o atención al vecino:

Almirante Brown, Avellaneda, Berazategui, Esteban Echeverría, Florencio Varela, Gral. Pueyrredón, Gral San Martín, Hurlingham, Ituzaingó, La Matanza, Lanús, La Plata, Lomas de Zamora, Moreno, Morón, Olavarría, Pilar, Presidente Perón, Quilmes, San Fernando, San Isidro, San Miguel, San Nicolás, Tandil, Tigre, Tres de Febrero, Vicente López, entre otros.

V.- PROPUESTA.

Este estudio, además de describir la manera en que algunos organismos de la Provincia de Buenos Aires, gestiona la calidad de la atención y los servicios a los ciudadanos, desarrolla una sugerencia y/o recomendación para que la Dirección Provincial de Atención y Servicios al Ciudadano, ponga en funcionamiento su sistema de gestión de la calidad.

Esta Dirección, ha sido creada muy recientemente y su joven estructura aún no se encuentra consolidada.

En ese contexto se pretende que además articule con el resto de la organización provincial, procurando instaurar un sistema de gestión de la calidad.

Considerando estas características, se advierte al menos un gran desafío, y fundamentos suficientes para evitar proponer metas ambiciosas, de imposible cumplimiento.

Por eso, se sugiere dar inicio al sistema de gestión de calidad, exponiendo los principales proyectos de la dirección, y a partir de su descripción, exhibir los primeros indicadores que pueden considerarse como punto de partida del ciclo de mejora.

Surge de las misiones y funciones de la DPAySC, la tarea de mejorar la calidad de la atención y los servicios al ciudadano de tramitación presencial mediante el diseño, implementación y seguimiento de oficinas multiorganismo, involucrando áreas del Estado Provincial.

La **Dirección Provincial de Atención y Servicios al Ciudadano** tiene en marcha cuatro proyectos con el fin de lograr la simplificación y homogeneización de trámites que impliquen interactuar con los ciudadanos, estableciendo estándares de atención unificada en todos los organismos que presten servicios al ciudadano de la Provincia.

Así por medio de su **Dirección de Atención Ciudadana**, se llevan a cabo 4 proyectos:

Guía única de trámites (GUT): La guía estará disponible mediante el Portal de Trámites de la Provincia, e incluirá los vínculos hacia los sitios Web de los organismos que así lo requieran y una constante actualización de su contenido con el fin de brindar información clara y ordenada sobre las modalidades, requisitos, dependencias, horario y tasas de los trámites vigentes.

Estaciones de trámites (ET): Son un modelo de servicios de atención presencial al ciudadano a través de oficinas multiorganismo en modalidad fijas y móviles, con el objetivo de crear unidad en la atención pública y un nuevo modelo de relacionamiento entre el estado y los ciudadanos, promoviendo la desconcentración de trámites y servicios en todo el territorio provincial.

Por otro lado la **Dirección de Gestión de la Demanda Ciudadana**, posee 1 proyecto que se relaciona con el aspecto subjetivo de la calidad (satisfacción ciudadana).

Gestión Integral de Solicitudes (GIS): Comprende una plataforma electrónica a través de la cual es posible recepcionar, atender y responder las solicitudes y reclamos que los ciudadanos realizan a todos los organismos

provinciales, generando así las herramientas necesarias para ofrecer un canal unificado de cara al ciudadano y un efectivo seguimiento de las solicitudes, que permita conocer el aspecto subjetivo de la calidad (satisfacción del ciudadano respecto de los servicios que brinda el organismo).

Esta Dirección de línea, posee otro proyecto que no se relaciona con éste trabajo, sobre un sistema que tiene como finalidad conocer y cuantificar las denuncias recibidas en las Oficinas Municipales de Información al Consumidor, que permitirá a los Municipios y a la Provincia de Buenos Aires adoptar medidas tendientes a mejorar la demanda ciudadana.

V.1. Etapa 1.

Asignar recursos físicos y técnicos para la implementación de los proyectos. Sistema de Gis, PC, oficinas móviles, acondicionar centros cívicos provinciales (que se encuentran a cargo de la DPAySC, o se debe gestionar la asignación).

Atento que las ET, se conformarán por recursos humanos de atención ciudadana y de los organismos que las compongan, se deberá iniciar un relación interinstitucional, en función de reuniones y encuentros donde sea posible coordinar esfuerzos hacia un mismo objetivo.

Establecer procedimientos y modelos de atención presencial y compartirlos con los organismos, elaborar normas de convivencia y manuales de sede, de donde también surjan roles, organigramas y solución de contingencias.

Realizar los convenios necesarios con los organismos que componen las estaciones de trámites.

Capacitar al personal de atención ciudadana en habilidades para la atención al ciudadano, en el uso de herramientas como la GUT, y la resolución de algunos trámites rápidos que se acuerden con los organismos.

Establecer metas sobre el impacto que se espera generar, que en el caso pretende un cambio cultural.

V.2. Etapa 2.

La áreas Directivas con los responsables de los proyectos ET, GUT y GIS, elaborar un documento descriptivo de los servicios:

Ejemplo para:

ET: brindar un espacio donde el ciudadano puede recurrir para hacer consultas y trámites de varios organismos provinciales.

Definir las características de esos espacios: Cumplir con normas de seguridad e higiene, accesibilidad, rampas, uso de elementos de comunicación (señalización adecuada, posters indicativos, folletos con trámites frecuentes), turnero, uso de totems informativos y de gestión de quejas o sugerencias, sala de esperas, servicios complementarios, sanitarios, agentes de atención ciudadana y el uso de uniformes, cumplimiento de horarios de atención, tratamiento de residuos, etc.

GUT: enunciar los trámites que contiene la guía, definir los requisitos, modalidad (presencial y digital), forma de inicio del trámite, posibilidad de seguimiento de los mismos por parte del ciudadano, tiempos de resolución de los mismos, definir los trámites rápidos que podrá llevar a cabo un agente de atención ciudadana.

GIS: implementar un sistema de gestión de solicitudes, sugerencias, quejas y reclamos para toda la administración provincial, establecer responsabilidades de atención ciudadana y de los organismos, elevar el nivel de accesibilidad en la atención presencial (totems), acordar cuáles serán los niveles de servicio, en cuanto a momentos de derivación de solicitud, tiempos de respuesta, y definir quién responderá al ciudadano.

V.3. Etapa 3.

Establecer indicadores, estándares de calidad y diseñar herramientas de registro para su medición, atendiendo al aspecto subjetivo, de satisfacción del ciudadano y objetivo, relacionado a espacios de atención, procesos y recursos humanos:

Para ET: Se sugiere la utilización de relevamientos presenciales, mediante planillas que se utilizarán para la toma de datos de todas las ET, o bien de encuestas de satisfacción.³

A modo de ejemplo:

ET:	DOMICILIO:			LOCALIDAD:			RESPONSABLE:			ADJUNTA FOTOGRAFÍAS:				
LOCALIZACIÓN ACCESIBILIDAD			DISEÑO ASPECTO DE LAS INSTALACIONES			AGENTES DE ATENCIÓN CIUDADANA			SERVICIOS ADICIONALES O COMPLEMENTARIOS					
	BUENA SI	REGULAR DEFICIENTE	MALO NO		BUENA SI	REGULAR DEFICIENTE	MALO NO		BUENA SI	REGULAR DEFICIENTE	MALO NO		SI	NO
UBICACIÓN				TOTEM				ASPECTO / PRESENCIA				BANCO		
RAMPA DISCAPACIDAD				CARTELERÍA				CAPACITACIONES				FOLLETERÍA		
TURNERO				SALA DE ESPERA				UNIFORMES				FOTOCOPIADORA		
				BAÑOS								OTROS		
OBSERVACIONES														

Ilustración13 Elaboración Propia

Ejemplo 1: Un atributo de la calidad puede ser la existencia de rampas en el acceso de las ET.

El indicador será si posee o no, si está en buen estado la misma.

El estándar será el 100% de las ET deben poseer rampas, o posee rampas en buen estado de mantenimiento.

Ejemplo 2: se quiere medir si los ciudadanos acceden con turno para ser atendidos en las ET.

El indicador será la cantidad de personas acceden con turno, para ser atendidas en las ET.

El estándar, podrá ser el 70% de las personas que requieren la atención presencial lo hacen con cita previa.

Se desarrolla una planilla para agilizar el registro de las personas que asisten a la ET, y la condición de poseer turno o no.

Ejemplo 3: se quiere medir si los ciudadanos que acceden a la ET para consultas o realización de trámites, realizan 1 solo trámite o varios, de distintos organismos.

El indicador será la cantidad de trámites que realiza cada persona.

³ Página.55. Encuesta de satisfacción (Modelo)

El estándar, el 20% de las personas que acuden a las ET lo hacen para realizar más de un trámite.

Este indicador, será poco ambicioso al inicio de la implementación del proyecto, y será más robusta en la medida que pueda lograrse el cambio cultural de las oficinas multiorganismo.

Para GUT: Ejemplo: Se puede seleccionar algunos trámites y establecer un tiempo razonable y aceptable para la duración del mismo como característica o atributo de calidad, como podrá ser 10 días corridos.

El indicador se medirá por cantidad de días desde que el ciudadano inicia el trámite hasta que finaliza.

El estándar será que el 80% de los trámites realizados por los ciudadanos se realizan en tiempo y forma.

Para GIS: Establecer un mecanismo que permita incorporar la posibilidad de realizar un queja o reclamo de manera presencial.

Cantidad de ET, que implementan en sus tótem el sistema de solicitudes quejas y reclamos.

El estándar podrá ser en una primera etapa que el 50%, y en segunda etapa el 100% de las ET posee en sus tótem el sistema de GIS.

Encuesta.⁴

La encuesta, de elaboración propia nos permitirá conocer la relación entre los organismos y los ciudadanos, y:

- Conocer el nivel de satisfacción de los ciudadanos
- Conocer sus necesidades y demandas
- Detectar áreas de mejoras concretas
- Comprender qué factores intervienen en la relación con el ciudadano

Consideraciones metodológicas: Se propone un modelo de encuesta que evalúe 3 ejes:

Personal de atención: Se propone evaluar la calidad del servicio de atención entre organismo y ciudadano mediante la variable “Personal de atención”

⁴ Anexo I. Modelo encuesta.

refiriéndose a la relación directa entre el personal del organismo y el ciudadano. Los indicadores identifican si el ciudadano considera adecuado o no el trato y vocabulario del personal, si el personal conoce con profundidad el trámite que trata, y si transmite confianza y seguridad en su proceder.

Estructura organizacional: Se propone evaluar la calidad del servicio de atención entre organismo y ciudadano mediante la variable “Estructura organizacional” refiriéndose a la relación entre el aspecto organizativo y el ciudadano. Los indicadores identifican si el ciudadano considera que el servicio de turnos (sea web, telefónico, o presencial) permite una atención ágil y ordenada, si el tiempo de espera para ser atendido es tolerable, si la información suministrada por el organismo al iniciar la consulta/trámite resolvió sus dudas, y si el ciudadano considera razonables los requisitos para la realización del trámite.

Ambiente de atención: Se propone evaluar la calidad del servicio de atención entre organismo y ciudadano mediante la variable “Ambiente de atención” refiriéndose a la relación entre el ambiente y el ciudadano. Aquí los indicadores identifican si el ciudadano considera que la sala de espera es amplia y confortable, si la señalización al ingresar al edificio permite una rápida ubicación, si el organismo cuenta con accesibilidad para personas con movilidad reducida, si la climatización es adecuada para la época, y si el servicio de baños cuenta con la higiene necesaria.

V.4. Etapa 4.

Etapa de medición. Utilizar tableros de seguimiento, o monitoreos. Implementar un sistema de reportes, informes parciales de gestión. Realizar correcciones.

V.5. Etapa 5.

Designar los recursos humanos que se ocupan de la evaluación y análisis de la información recolectada.

Elabora informes de implementación, eficiencia e impacto, informes generales y conclusiones respecto del grado de alcance de las metas, que la organización se propuso.

Evaluar la posibilidad de realizar correcciones para el ciclo siguiente, establecer atributos que se quieren evaluar en el pasar de los ciclos a fin de hacer comparaciones por períodos.

Plantear nuevos objetivos para el siguiente período, en base a la implementación de nuevos estándares que tengan en consideración las opiniones de los ciudadanos.

Comunicación de los resultados a las áreas directivas, a fin de contar con insumos para la realización y difusión de sus informes de gestión.

Difundir los resultados del período pasado a la comunidad, conjuntamente con los desafíos que se establecen para el siguiente ciclo.

VI. CONCLUSIÓN.

Este trabajo no contiene una verdad sino una “posibilidad” u “oportunidad”.

La administración pública posee innumerables documentos, que infieren la necesidad de mejorar la calidad de la atención y los servicios que los distintos organismos le brindan a la ciudadanía.

Otra enorme cantidad de documentos se ocupa de promover la participación ciudadana, como un valor.

Los organismos hacen inmensos esfuerzos por mejorar la calidad de atención y los servicios al ciudadano, pero de acuerdo al diagnóstico elaborado al respecto, no poseen un sistema de gestión de la calidad, tal y como fue planteado.

En algunos casos, se advierten fallas que tienen que ver con falta de difusión y participación ciudadana, otras veces tiene que ver con la ausencia de procesos claros, y en el peor de los casos se destinan recursos mínimos para alcanzar la tan ansiada mejora.

Esta “oportunidad” de gestionar la calidad propone un hacer, porque escrito está todo.

Invita a coordinar esfuerzos, y a pensar en equipo “administración” y “sociedad”, la mejor manera de construir organismos eficientes, eficaces, orientados a los resultados y a la satisfacción del ciudadano.

Las cartas compromiso con el ciudadano, han servido de herramienta a muchos organismos, para llevar a cabo sus procesos de mejora.

Los premios o distinciones a la calidad, y las certificaciones de normas internacionales (al estilo normas ISO), pueden ser otras herramientas posibles.

La gestión de la calidad puede ser impulsada de variadas formas, el cómo es la “posibilidad”.

El hacer, dependerá del compromiso con la ciudadanía que posean las áreas directivas y los equipos de trabajo, y la vocación de prestar un servicio de calidad que responda a las necesidades y requerimientos de la sociedad en su conjunto.

BIBLIOGRAFÍA

Normativa

Ley 24.127 (Nación)

Decreto 229/2000 (Nación)

Decreto 47/03 (Buenos Aires)

Consulta sitios web:

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cofemod_comisiondecalidad_carta_iberoamericana_de_calidad.pdf

<https://www.clad.org/>

<http://www.oscarozslak.org.ar/>

<http://www.oscarozslak.org.ar/images/articulos-espanol/prof%20de%20la%20func%20pub%20en%20el%20marc%20de%20la%20nue%20gest%20pub.pdf>

<https://www.argentina.gob.ar/premionacionalcalidad>

http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias_Evaluacion_Politicas_Publicas_y_Calidad_SSPP/

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/Metodologia%20para%20el%20Mejoramiento%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano%20V30Ene2016.pdf>

http://www.agev.opp.gub.uy/documentos/modelocalidad_atencionciudadania.pdf

https://www.mininterior.gov.ar/municipios/pdfs/SAM_06_ATENCION_CIUDADANO.pdf

[file:///C:/Users/usuario/Downloads/MANUAL-DE-ATENCION-AL-CIUDADANO%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/MANUAL-DE-ATENCION-AL-CIUDADANO%20(3).pdf)

ANEXO I. Encuesta

Encuesta - Calidad de la Atención Ciudadana

El presente cuestionario es de utilidad a la Dirección Provincial de Atención y Servicios al Ciudadano. Nos gustaría conocer tu experiencia, siendo nuestro compromiso la mejora en la calidad de la atención a todos los vecinos (tus respuestas serán anónimas).

***Obligatorio**

1. ¿En qué organismo realizaste tu trámite/consulta? *
2. ¿En qué municipio realizaste la gestión? *
3. Edad *
- 4.1.a) Las siguientes afirmaciones son referidas al organismo donde realizaste tu trámite/consulta. Nos gustaría que las valores según tu experiencia. *

Marca	solo	un	óvalo	por	fila.
	Muy en	Algo en	Neutral	De	Totalmente de
	desacuerdo	desacuerdo		acuerdo	acuerdo
El servicio de turnos (web/telefónico/presencial) permite una atención ágil y ordenada.	<input type="radio"/>				
El tiempo de espera para ser atendido es tolerable.	<input type="radio"/>				
La información suministrada por el organismo al iniciar la consulta/trámite resolvió todas mis dudas.	<input type="radio"/>				
Los requisitos para la realización del trámite son razonables.	<input type="radio"/>				
El trato y vocabulario del personal de atención es adecuado.	<input type="radio"/>				
El personal conoce con profundidad el trámite que trata, transmitiendo confianza y seguridad en su proceder.	<input type="radio"/>				
El servicio de baños cuenta con la higiene necesaria.	<input type="radio"/>				
La climatización del ambiente es adecuada para la época.	<input type="radio"/>				
El organismo cuenta con una correcta accesibilidad para personas con movilidad reducida	<input type="radio"/>				
La señalización al ingresar al organismo permite una rápida ubicación	<input type="radio"/>				
La sala de espera es confortable y amplia.	<input type="radio"/>				

5.1.b) ¿Tenés observaciones o sugerencias al respecto de estos temas?