

MARCO COMÚN SOBRE LAS CARTAS DE SERVICIOS EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ESPAÑOLAS

2015



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS



de agencia
de evaluación
y calidad

MARCO COMÚN SOBRE LAS CARTAS DE SERVICIOS EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ESPAÑOLAS

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios

2015

MARCO COMÚN SOBRE LAS CARTAS DE SERVICIOS EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ESPAÑOLAS

Aprobado por la **Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos** en la reunión del 25 de Noviembre 2014.

Edita:

Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL)

Edición 2015

Equipo Técnico

Alejos Marín, Antonia	Junta de Castilla y León (Coordinadora)
Arranz Martín, Encarna	Comunidad de Madrid
Camarasa Casterá, Juan José	Comunidad Autónoma de la Región de Murcia
Díaz Muiña, Manuel	Comunidad Autónoma de Aragón
Gaona Barthelemy, José Luis	Generalitat de la Comunitat Valenciana
García García, Lourdes	Junta de Extremadura
Gómez Bolaños, Gregorio	Junta de Comunidades de Castilla La Mancha
Hidalgo Moratal, M ^a José	FEMP- Diputación de Alicante
López Ansede, Ana María	AEVAL
Mancebo Izco, Amparo	Comunidad de Madrid
Villanueva Cabrer, María	Ayuntamiento de Madrid

Catálogo de Publicaciones oficiales:
<http://publicacionesoficiales.boe.es>

NIPO: 632-15-006-2

ÍNDICE

PRESENTACIONES	7
INTRODUCCIÓN	11
1. DEFINICIÓN	27
2. ALCANCE DEL SISTEMA DE CARTAS DE SERVICIOS	29
3. CONTENIDO ESENCIAL DE LAS CARTAS DE SERVICIOS	31
3.1 Servicios.....	31
3.2 Compromisos de calidad	32
3.3 Indicadores.....	35
4. DESARROLLO DE LAS CARTAS DE SERVICIOS: Actores necesarios, elaboración y aprobación	37
4.1 Actores	37
4.2 Elaboración.....	42
4.3 Aprobación	47
5. COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN	49
6. SEGUIMIENTO, ACTUALIZACIÓN Y EVALUACIÓN.....	59
6.1 Seguimiento y actualización de las Cartas de Servicios	60
6.2 Evaluación externa de la Carta de Servicios.....	66
6.3 Evaluación de los sistemas de gestión de Cartas de Servicios y estudios de benchmarking	72
GLOSARIO	75
BIBLIOGRAFÍA.....	79
ANEXO I	81
Normativa.....	81
Metodologías de elaboración de Cartas de Servicios	84
ANEXO II	87
Cuestionario para el análisis de situación de las Cartas de Servicios en las Administraciones públicas	87

PRESENTACIONES

Las Administraciones Públicas españolas deben estar a la altura de las expectativas ciudadanas propias de la sociedad actual. Por esta razón la calidad debe orientar la gestión y la prestación de los servicios públicos, lo que implica una mejora continua de los mismos y, sobre todo, un diálogo permanente entre expectativas y prestaciones. Este objetivo complejo ha de ser abordado con instrumentos que faciliten la gestión de los servicios al ciudadano con criterios de eficiencia, evidenciando así el buen gobierno de lo público.

En este entorno, las Cartas de Servicios constituyen quizás el instrumento más genuino para dar respuesta a los retos de los servicios públicos. Su uso, generalizado desde hace años para los tres niveles de gobierno, facilita la homogeneización de los compromisos de calidad en un Estado descentralizado pero cuyos ciudadanos-usuarios son receptores unitarios de los servicios y prestaciones públicas.

Precisamente para el impulso de políticas y programas de calidad, excelencia y evaluación en las Administraciones Públicas españolas a través de la cooperación y la colaboración, se puso en marcha en octubre de 2005 la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos. Fruto especialmente significativo de la actividad de esta Red, es la “Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas”, aprobada por Conferencia Sectorial de Administración Pública en 2009 y que establecía, por primera vez, unos compromisos de calidad comunes para los tres niveles de nuestra Administración Pública. No es casual que, entre esos compromisos, el octavo hiciera referencia expresa a la elaboración y difusión de Cartas de Servicios de los organismos públicos.

El documento que ahora presentamos trata de responder a ese empeño con el excelente trabajo colaborativo en el que han intervenido representantes de la Administración General del Estado, de las Comunidades Autónomas y de las Entidades Locales, a quienes aprovecho para felicitar por su labor.

El resultado es un “Marco común sobre las Cartas de Servicios en las Administraciones Públicas Españolas”, que con seguridad permitirá utilizar un lenguaje compartido y lograr la coordinación y coherencia de los esfuerzos, así como el aprovechamiento de sinergias. Los usuarios tienen derecho a conocer las características de los servicios que reciben así como las condiciones en que se prestan. Este ejercicio práctico de transparencia

contribuirá sin duda la mejora de los procesos internos en las organizaciones y a la estimulación de los equipos de trabajo. Pero sobre todo ayudará a que la ciudadanía disfrute de unos servicios públicos acordes con sus expectativas.

Como Presidenta de AEVAL, es para mí una gran satisfacción publicar este documento que enriquece el acervo de materiales prácticos para la gestión de calidad en nuestras Administraciones Públicas.

Ana María Ruiz Martínez

Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL)

Las Administraciones Públicas han de ser organizaciones abiertas, flexibles, que afronten los procesos de cambio sociales, culturales y económicos y que respondan a las demandas de los ciudadanos con una gestión basada en la calidad, la transparencia, la participación ciudadana, la colaboración y la coordinación administrativa e interadministrativa, la ética profesional y la responsabilidad.

Entre las diferentes iniciativas de calidad llevadas a cabo por las Administraciones Públicas destacan las Cartas de Servicios, que representan el compromiso de calidad con la ciudadanía en la prestación de servicios y que facilitan la mejora interna.

En este contexto, la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos, cuyo trabajo permite afianzar la cultura de cooperación y colaboración, y la constitución de un espacio común y abierto y la realización de trabajos conjuntos que den respuesta a las demandas de las organizaciones y de los ciudadanos, propone replantear las Cartas de Servicios desde la óptica ciudadana.

La implicación de 17 administraciones públicas, coordinadas por la Junta de Castilla y León, ha permitido la realización conjunta del documento que aquí se presenta, “Marco común sobre las Cartas de Servicios en las Administraciones públicas españolas”. Pretende ser un referente en esta materia y proporcionar orientación y apoyo a los responsables públicos a la hora de establecer sistemas de gestión de Cartas de Servicios. Destacan como elementos clave los compromisos de calidad que se establecen, la mejora continua de los servicios y la participación de los ciudadanos en la elaboración y mejora de las mismas para de esta manera hacer efectivos los principios de transparencia y participación ciudadana.

Un trabajo que merece el reconocimiento expreso a la labor de los empleados públicos que se han implicado en la tarea de contribuir a la máxima calidad de los servicios que prestan las administraciones.

Pilar del Olmo Moro
Consejera de Hacienda
Junta de Castilla y León

INTRODUCCIÓN

El compromiso con la calidad y mejora continua de las Administraciones públicas españolas -nacional, autonómica y local- comenzó hace décadas mediante actuaciones y desarrollos normativos que facilitaron su impulso y reconocieron el derecho de los ciudadanos a una buena administración.

Las transformaciones sociales, económicas y culturales requieren de flexibilidad y capacidad de adaptación de las Administraciones públicas para ser eficientes y responder a las demandas de los ciudadanos. Una Administración pública más responsable, competente, con una gestión basada en principios de calidad, transparencia, participación ciudadana, ética profesional y responsabilidad pública. Esto hace necesario redefinir el papel de las Administraciones públicas a través del análisis de los modelos organizativos y de gestión de la calidad de los servicios ofrecidos.

Este objetivo se consigue mediante un proceso de mejora continua de los sistemas de gestión y de sus resultados que eleve, progresivamente, el nivel de calidad de los servicios prestados y favorezca un desarrollo sostenible de la sociedad.

Asimismo, los ciudadanos como usuarios de los diferentes servicios que les facilitan las distintas Administraciones públicas, tienen derecho, tanto a conocer los servicios que les pueden ofrecer y a recibirlos con la calidad exigible como a participar en su gestión. Para hacer real y efectivo este fin, las Administraciones públicas deben fomentar la colaboración y coordinación administrativa e interadministrativa.

En este marco, la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos juega un papel fundamental en el proceso general de transformación y modernización de las Administraciones públicas.

La Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos

Constituida en 2005, es un foro de cooperación integrado por los órganos responsables de calidad y evaluación de la Administración General del Estado, de las Comunidades Autónomas y de las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla, de la Federación Española de Municipios y Provincias y la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación.

La Misión de la Red es “Impulsar el desarrollo de políticas y programas de Calidad, Excelencia y Evaluación en las Administraciones públicas españolas

a través de la cooperación y la colaboración, que contribuyan a la buena gobernanza en un contexto de gobierno multinivel.”

Su Visión es “Convertirse en un punto de referencia para la mejora continua, a través de la calidad, la excelencia y la evaluación, de la gestión de los servicios públicos del conjunto de las Administraciones españolas, favoreciendo la cooperación interadministrativa, la participación ciudadana y la rendición de cuentas a la ciudadanía”.

La Red desarrolla sus actividades de acuerdo con los principios de cooperación y colaboración, servicio a la ciudadanía, transparencia, aprendizaje, innovación y mejora, compromiso y búsqueda de resultados excelentes y responsabilidad, eficacia, participación, apertura y coherencia, y se estructura en un órgano permanente o Plenario y en diversos **Grupos de trabajo**, en número y composición variable. Las reuniones del Plenario se celebran habitualmente con periodicidad semestral y se focalizan sobre todo, en el establecimiento de fórmulas de cooperación y colaboración para desarrollar proyectos, en la rendición de cuentas de las actividades desarrolladas por cada Grupo de Trabajo y en el intercambio de buenas prácticas.

Uno de los proyectos de mayor alcance de la Red, fue la elaboración de la Carta de compromisos con la calidad de las Administraciones públicas españolas -resultado del consenso entre todas las Administraciones representadas en la Red- que se aprueba en la reunión de la Conferencia Sectorial de Administración pública celebrada el 16 de noviembre de 2009.

Entre sus compromisos se encuentra el de Elaborar y difundir Cartas de Servicios: “Las Administraciones públicas deben publicar Cartas de Servicios que declaren los compromisos de mayor interés para la ciudadanía sobre servicios o procesos concretos, así como los indicadores y estándares de calidad asociados a los mismos. Se desarrollarán también las diversas modalidades de difusión de las Cartas, tratando de unificar criterios entre las diferentes Administraciones, de forma que la ciudadanía pueda conocer el compromiso asumido y atribuirlo al organismo pertinente para exigir su cumplimiento.”

Grupo de trabajo de Cartas de Servicios

Las Cartas de Servicios son uno de los instrumentos de mejora de la calidad más consolidado a lo largo del tiempo en las Administraciones públicas españolas. Sin embargo las circunstancias actuales hacen que se plantee la conveniencia de revisar su contenido. Aspectos como renovación, vigencia, actualización, evaluación y si responden a las auténticas necesidades y

expectativas de los ciudadanos, así como su conocimiento por parte de los usuarios y ciudadanos, y la necesidad de mayor rigor en la definición de los contenidos de las Cartas.

En la reunión del Plenario de la Red Interadministrativa de Calidad de los Servicios Públicos celebrada el 11 de junio de 2013 en Madrid, se planteó por parte de La Comunidad de Madrid, Junta de Extremadura, Junta de Comunidades Castilla-La Mancha, Comunidad Autónoma de Murcia y Junta de Castilla y León la formación de un Grupo de Trabajo sobre las Cartas de Servicio para redefinir el papel de éstas.

Posteriormente, en la reunión de la Red Interadministrativa celebrada el 26 de noviembre de 2013 en Madrid, se presentó la propuesta con los objetivos y el plan de trabajo, manifestando el Plenario su conformidad con ella y con la creación del “Grupo de Trabajo Cartas de Servicios”.

Un total de 17 Administraciones públicas se interesaron en participar y designaron a 18 personas como integrantes del **Grupo de Trabajo**:

Agencia Estatal de evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL)	Junta de Castilla y León
Junta de Andalucía	Junta de Extremadura
Gobierno del Principado de Asturias	Junta de Galicia
Comunidad Autónoma de Aragón	Comunidad de Madrid
Comunidad Autónoma y Gobierno de las Illes Balears	Ciudad Autónoma de Melilla
Gobierno de Canarias	Comunidad Autónoma de la Región de Murcia
Gobierno de Cantabria	Generalitat de la Comunitat Valenciana
Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha	Ayuntamiento de Madrid
FEMP: Diputación de Alicante, Ayuntamiento de Torrent	

De entre éstas, y con el fin de facilitar el trabajo, se decide la formación de un **Equipo Técnico** integrado por:

Agencia Estatal de evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL)	Junta de Castilla y León
Comunidad Autónoma de Aragón	Comunidad de Madrid
Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha	Comunidad Autónoma de la Región de Murcia
Junta de Extremadura	Generalitat de la Comunitat Valenciana
FEMP, Diputación de Alicante	Ayuntamiento de Madrid

Este equipo técnico ha sido el encargado de la planificación del trabajo y de la elaboración y redacción de los documentos, dando participación al Grupo de Trabajo, para que realizaran las observaciones o aportaciones que consideraran oportunas.

El **objetivo** planteado ha sido el de “Repensar/replantear las Cartas de Servicios desde la óptica ciudadana: Un ejercicio de transparencia para la Administración y de participación para el ciudadano”.

Además, con este documento se pretendía:

- Proporcionar una orientación a las Administraciones públicas españolas a la hora de establecer sistemas de gestión de Cartas de Servicios.
- Permitir un lenguaje común y la comparación de los actuales sistemas de gestión de Cartas de Servicios existentes en las diferentes Administraciones públicas españolas.
- Difundir el desarrollo de este importante instrumento de mejora de la calidad de los servicios públicos.

Para la consecución de estos objetivos se establecieron las siguientes **líneas de actuación**:

1. Análisis de la situación actual de las Cartas de Servicios en las Administraciones públicas españolas integrantes del Grupo de Trabajo Cartas de Servicios de la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos.
2. Elaboración de un Marco Común de las Cartas de Servicios en las Administraciones públicas españolas.
3. Mecanismos de evaluación de las Cartas.

Análisis de situación de las Cartas de Servicios en las Administraciones públicas

Con el fin de reflexionar sobre la situación actual de las Cartas de Servicios en las Administraciones públicas, para detectar sus puntos fuertes y sus áreas de mejora se han realizado dos actuaciones: una revisión documental (estudios, guías y normativas) y un análisis de situación actual de las Cartas de Servicios en las Administraciones públicas españolas.

Así como primera actuación, se revisaron distintas **fuentes de información** existentes en esta materia, y en particular, las siguientes:

El Estudio comparado sobre la gestión de la calidad en las Administraciones públicas españolas, promovido por el Grupo Observatorios de la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos y desarrollado bajo la dirección técnica del Profesor J. Ignacio Criado (Universidad Autónoma de Madrid) en el año 2009.

En dicho estudio se revisan los diferentes programas y herramientas aplicadas por las Administraciones Autonómicas y la Administración General del Estado en la mejora de la calidad de los servicios públicos que prestan a la ciudadanía. Entre otras, se consideran las acciones emprendidas en torno a las **Cartas de Servicios** que están presentes en un 94 % de los casos Autonómicos y la Administración General del Estado y están extendidas en centenares de unidades y organismos dentro del sector público español.

Asimismo, señala entre los factores de apoyo o soporte directamente relacionados con el desarrollo de las Cartas de Servicios y que afectan a su implantación, la obligatoriedad o una fuerte recomendación del uso de las Cartas de Servicios en numerosas Administraciones autonómicas.

Entre las líneas de acción futuras planteadas en el estudio, se señala que las herramientas para la mejora de la calidad deberán estar en un primer plano en las Administraciones públicas españolas sobre todo, aquellos aspectos que tienen una relación estrecha con la ciudadanía, como la profundización en el conocimiento de la percepción ciudadana con respecto a la Administración, y subraya la importancia del contacto con la ciudadanía y, sobre todo, de la incorporación de la visión de los ciudadanos acerca de los servicios públicos.

La Carta de Compromisos con la calidad de las Administraciones públicas españolas y su Guía de Evaluación realizada por la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos.

La finalidad de esta Guía es contribuir a la difusión de la Carta de Compromisos, ofrecer un marco interpretativo de la misma, el Marco de Evaluación de la Carta de Compromisos y proporcionar una metodología general para abordar la tarea de evaluarla, verificando y midiendo la implantación de las actividades llevadas a cabo en las Administraciones para la consecución de los compromisos.

La Guía se estructura en 12 aspectos y 47 cuestiones con los correspondientes ejemplos de evidencias relacionadas; el panel de evaluación/puntuación y la metodología para la evaluación, desde las actividades preparatorias hasta las acciones de mejora y los proyectos de aprendizaje mutuo.

Uno de esos aspectos es **Elaborar y difundir Cartas de Servicios** y las cuestiones y evidencias en las que debe centrar su atención el órgano evaluador son: metodología específica normalizada, grado de implantación cuantitativo y ámbito sectorial, seguimiento, evaluación y certificación, difusión y accesibilidad de las Cartas y publicación en Web.

El Informe General sobre el Barómetro de Cartas ciudadanas 2012 de Ciudades y Comunidades Autónomas y Grandes Ciudades de España de la Fundación para los compromisos de calidad.

El barómetro pretende visibilizar las Cartas de Servicios como herramienta de gestión y poner en valor la idea de compromiso de las instituciones públicas con su ciudadanía, subrayando el esfuerzo de construir y publicar Cartas ciudadanas, y potenciar su evaluación, bien sea de manera interna, desde la perspectiva ciudadana, o externa e independiente, con su certificación.

El informe se circunscribe a las Comunidades y Ciudades Autónomas (17 Comunidades Autónomas, más Ceuta y Melilla) y a las veinte más grandes ciudades de España y pretende aportar a la comunidad técnica y a los decisores tres tipos de información: los referidos a los **datos totales** de las Cartas que están vigentes en las webs institucionales, los relativos a los elementos que integran los **mejores sistemas** de gestión de esta herramienta, y finalmente la identificación de las **instituciones que destacan** en uno u otro campo.

Otras fuentes de información han sido las normativas, manuales y guías que sobre Cartas de Servicios tienen las Administraciones públicas españolas que integran el Grupo de Trabajo y que se relacionan en el Anexo I.

Esta revisión permitió obtener, entre otros aspectos, información sobre:

- La implantación y extensión de las Cartas de Servicios en las Administraciones públicas.
- La necesidad de incorporar la voz de los ciudadanos en los servicios públicos.
- La evaluación para conocer el grado de consecución de los compromisos y definir las acciones de mejora.

A partir de aquí, el equipo técnico consideró necesario conocer la **situación actual de las Cartas de Servicios en las Administraciones públicas españolas** a través de la cumplimentación de un cuestionario elaborado a partir de la Guía de Evaluación de las Carta de Compromisos de la Calidad de las Administraciones públicas.

El cuestionario recogía información sobre cuatro aspectos fundamentales integrados por 33 ítems : metodología específica normalizada, grado de implantación, procesos de seguimiento, evaluación y actualización llevados a cabo, así como accesibilidad y difusión de las Cartas de Servicios (Anexo II).

Para recopilar la información, se utilizó una muestra de 18 Administraciones públicas con representación de los niveles estatal, autonómico y local que forman parte de la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos y que manifestaron su interés en participar en el Grupo de Trabajo Cartas de Servicios.

Organismos	Nº	Cumplimentan documento
Administración General del Estado ¹	1	1
Comunidades Autónomas	13	12
Ayuntamientos	2	2
Diputación	1	1
Ciudades Autónomas	1	1
Total	18	17

Responden a este cuestionario el 94,4% de las Administraciones públicas (17 de las 18 consultadas), y el análisis de la información obtenida, permitió dibujar el estado actual de las Cartas de Servicios en las distintas

¹ Los datos aportados por AEVAL hacen referencia a todos los organismos de la Administración General del Estado

Administraciones públicas e identificar aquellos aspectos importantes que añaden valor a las Cartas de Servicios y que hacen que éstas sean un instrumento de mejora continua tanto de los servicios prestados como de la gestión de las propias Organizaciones públicas.

A continuación se resume, a modo de **conclusiones**, los principales elementos analizados, teniendo en cuenta que los datos aportados hacen referencia a las 17 Administraciones públicas que cumplimentan dicho cuestionario.

Metodología específica normalizada

En este apartado, se recoge información sobre regulación, guías o manuales que apoyan la elaboración de las Cartas de Servicios, obligatoriedad y aspectos tan importantes como definición, tipo y contenido y periodo de vigencia de estas. En general las Administraciones públicas cumplen lo establecido en este apartado.

1. Normativa que regula las Cartas de Servicios

Existe normativa reguladora de las iniciativas de mejora en las Administraciones públicas españolas, que en general parten de la elaboración de Cartas de Servicios. Así 16 de las Administraciones públicas estudiadas tienen reguladas las Cartas de Servicios, lo que representa el 94,12 %.

Su regulación es muy temprana, teniendo más de 10 años de antigüedad en el 68,75% de los casos, así entre 1997 y 2005 son 11 las Administraciones que cuentan con normativa en esta materia y las 5 restantes (31,25%) entre 2008 y 2013. Alguna es normativa específica para la regulación de las Cartas y otras se regulan dentro de normativa que establece los marcos de calidad y modernización de las organizaciones.

2. Guías o Manuales de elaboración de Cartas de Servicios

En su mayoría, el 82,35 % de las Administraciones públicas consultadas, con el fin de proporcionar la información necesaria para la elaboración de las Cartas de Servicios, realizan y hacen públicas guías o manuales de elaboración de estas.

3. Obligatoriedad de las Cartas de Servicios

Para el 64,70 % de las Administraciones públicas los programas de Cartas de Servicios tienen un carácter voluntario, siendo los órganos responsables de su elaboración los encargados de su impulso.

La elaboración de las Cartas de Servicios, no obstante es obligatoria en 6 Administraciones (35,30%) si bien, no establecen consecuencias del incumplimiento.

4. Definición de las Cartas de Servicios

Todos los organismos en sus normativas de regulación, definen las Cartas de Servicios coincidiendo en estos aspectos de la definición:

Las Cartas de Servicios son documentos o instrumentos de mejora/gestión de la calidad, a través de las cuales la Administración pública informa a los ciudadanos y usuarios sobre:

Todos los organismos	Servicios encomendados y que prestan, y condiciones en que lo efectúa.
	Compromisos de calidad y estándares de calidad asumidos.
	Derechos y deberes ciudadanos.
	Responsabilidades de quien presta y quien recibe.
	Sistemas de participación de ciudadanos y usuarios.

5. Tipos de Cartas de Servicios

Según la información recabada, existen diferentes tipologías de cartas, clasificándose por el grupo de interés al que se dirigen (externas -ciudadanos, internas, mixtas), o por servicio prestado (convencionales, electrónicas, mixtas), por los órganos o unidades involucrados en la prestación del servicio (interdepartamentales e interadministrativas) y por último por la metodología para su elaboración (base, auditada y consolidada)

6. Contenido de las Cartas de Servicios

En cuanto al contenido de las cartas, todas establecen los contenidos mínimos que han de cumplir, tanto datos generales referidos a:
-identificación, funciones y competencias, -servicios que presta la

unidad o centro, -derechos concretos de los ciudadanos y existencia de sistemas de quejas y sugerencias, -como los referidos a los compromisos de calidad: definición y estándares de calidad que asumen en la prestación de los servicios y el establecimiento de indicadores y sistemas de seguimiento.

Ante los posibles incumplimientos de los compromisos el 76,47% de las Administraciones públicas establecen medidas de subsanación.

7. Respecto del plazo de vigencia de las Cartas de Servicios

El 56,25% de las Administraciones públicas establecen en sus normativas plazo de vigencia de las Cartas de Servicios, existiendo una amplia variación entre unas y otras, ya que este plazo oscila entre 1 y 5 años.

Grado de implantación

Como hemos señalado en el apartado anterior, existen normativas de regulación y documentos para su elaboración que recogen los contenidos mínimos que las Cartas de Servicios deben cumplir. Sin embargo, el grado de implantación en las organizaciones varía mucho. Así se observa:

8. Mapa de Cartas de Servicios/ Plan/ Programa de implantación en la organización

De las Administraciones públicas consultadas, sólo el 23,52 % disponen de Mapa de Cartas de Servicios/Plan/Programa de implantación en la organización.

Y solo 4 de 17 Administraciones públicas integran las Cartas de Servicios con sistema de gestión de los procesos.

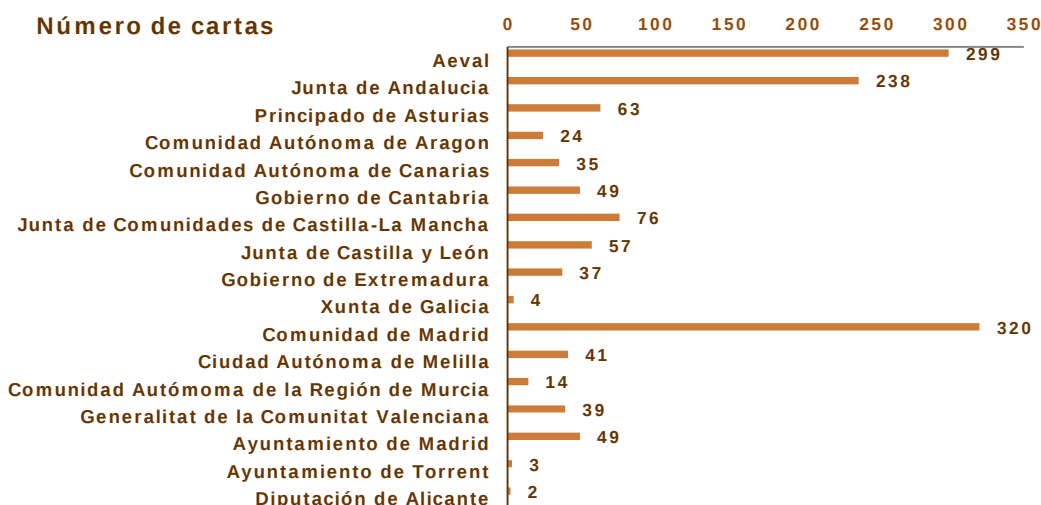
9. Ámbitos sectoriales de implantación

La implantación de Cartas de Servicios por ámbitos sectoriales es muy bajo, solo el 17,65% de las Administraciones públicas lo establecen, pudiendo ser estos para todos los ámbitos o solo para aquellos servicios con impacto sobre la ciudadanía.

10. Número de Cartas de Servicios a fecha febrero de 2014

Las Administraciones públicas españolas, tanto a nivel estatal como autonómico o local, cuentan con Cartas de Servicios tal como se

observa en el gráfico siguiente:



*Los datos aportados por AEVAL hacen referencia a todos los organismos de la Administración General del Estado.

11. Mecanismos de participación de los usuarios

Un aspecto importante de las Cartas de Servicios, es hacer partícipes a los usuarios de éstas, en este sentido el 82,35% de las Administraciones públicas consultadas establecen sistemas de participación. Si bien los sistemas utilizados, en general, permiten conocer el impacto de las políticas de calidad y no tanto incorporar la voz de los ciudadanos a la definición de los compromisos, seguimiento y evaluación.

Seguimiento, evaluación y certificación

Todas las Organizaciones públicas en sus normativas prevén el seguimiento y la actualización de las Cartas de Servicios observándose resultados bastante bajos en estos aspectos.

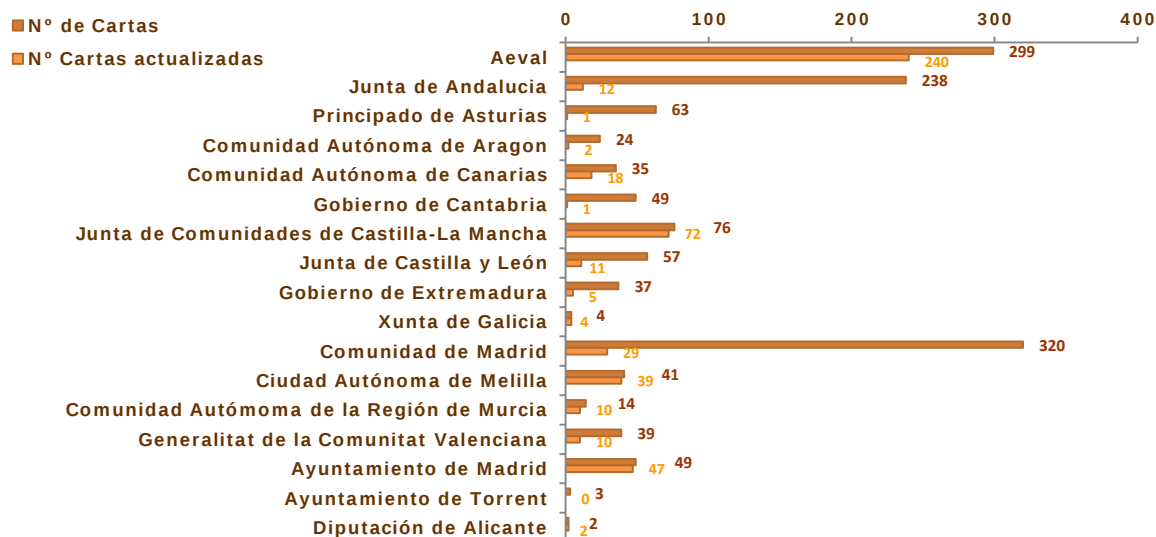
12. Procesos internos y externos de seguimiento

En general, todas las Administraciones públicas consultadas, establecen y realizan un seguimiento interno, mientras que el externo sólo está establecido por el 52,94 % de las Administraciones.

13. Actualización y número de Cartas de Servicios actualizadas

Dos Administraciones no establecen nada en relación a la actualización y el resto lo establece en un intervalo que oscila entre el criterio de la unidad y un máximo de 5 años.

No obstante, como puede verse en el siguiente gráfico –cerrado a febrero de 2014- las Cartas de Servicios no se actualizan con la periodicidad establecida, variando de unas organizaciones a otras.



14. Certificación y número de Cartas de Servicios certificadas

La certificación de Cartas de Servicios conforme a metodologías concretas de calidad, prácticamente no se recoge en sus normas, sólo cuatro Administraciones públicas incluyen la certificación siendo el número de cartas certificadas muy bajo.

15. Evaluación

Las Cartas de Servicios como instrumentos de mejora, deben ir unidas a sistemas de evaluación que nos permitan medir, comparar, resolver problemas, tomar decisiones y establecer otras alternativas.

De la información recabada, se deduce que, en general no se evalúan las Cartas de Servicios y no hay un sistema específico o propio de evaluación establecido.

Difusión y accesibilidad de las Cartas de Servicios

Las Cartas de Servicios, como herramienta de comunicación, mejoran la transparencia y facilitan la relación con los ciudadanos.

16. Conocimiento de la Carta de Servicios

El 82,35 % de las Administraciones no establecen un sistema de consulta sobre el conocimiento de las Cartas de Servicios.

17. Publicación activa

La mayoría de las Administraciones disponen de Cartas de Servicios en formato papel y tienen un sitio, con diferentes grados de accesibilidad, en la Web institucional donde están publicadas todas las Cartas, aunque no todas las Cartas están actualizadas.

No todas las organizaciones publican en la Web la metodología de elaboración, gestión y evaluación de la Carta, 7 no lo prevén, y el 50% publica el sistema de indicadores y evaluación interna y de sus resultados.

18. Otras aportaciones

El 17,65 % de las Administraciones consultadas, disponen de una aplicación corporativa única para las Cartas de Servicios, que permite su gestión uniforme, su publicidad al mostrar el grado de cumplimiento de sus compromisos a través de indicadores y ver la evolución periódica de estos y facilitar al ciudadano su acceso en todo momento.

A partir de estos resultados se considera oportuno establecer un Marco común sobre las Cartas de Servicios en las Administraciones públicas españolas, de acuerdo con las siguientes **recomendaciones:**

1. Definición de Cartas de Servicios

- Replantear la definición de Carta de Servicios, incluyendo al menos y en este orden: Compromisos de calidad, mejora/gestión interna, transparencia y participación.
- Tipología de Cartas, indicar su necesidad y si existen diferencias para su elaboración.

2. Alcance del sistema de Cartas de Servicios

- Determinación de la voluntariedad/obligación de la existencia de Cartas de Servicios en general para todos los servicios o para sectores específicos.

- Conveniencia de la existencia de un Mapa de Cartas de Servicios así como de un Plan o Programa de implantación.

3. Determinación de los contenidos esenciales de las Cartas de Servicios

- Compromisos y estándares de calidad, son considerados el punto más importante de la Carta de Servicios, por ello es necesario orientar y establecer qué son compromisos de calidad, metodología para definirlos, así como diferenciar entre compromisos, derechos y objetivos de la organización.
- Necesidad de que los compromisos de las Cartas estén integrados con sistemas de gestión.

4. Desarrollo de las Cartas de Servicios

- Importancia de los actores esenciales y su mecanismo de participación durante el ciclo de vida de las Cartas de Servicios.
- Elaboración.
- Aprobación.

5. Comunicación y participación

- Necesidad de establecer planes de comunicación internos y externos en los programas o sistemas de Cartas de Servicios y para cada carta que se elabore.
- Conveniencia de establecer mecanismos de participación ciudadana.

6. Seguimiento, actualización y evaluación

- Determinación del periodo de vigencia.
- Necesidad de la existencia de procesos internos y externos de seguimiento.
- Obligatoriedad de la publicación del sistema de indicadores, evaluación y resultados.
- Establecimiento de mecanismos de actualización periódica de las Cartas.

- Necesidad de sistematizar la evaluación y definir un proceso común de evaluación.

Contenido y estructura

Este documento no pretende ser un manual de elaboración de Cartas de Servicios sino establecer un Marco común sobre las Cartas de Servicios en las Administraciones públicas españolas, que permitirá utilizar un lenguaje común y lograr la coordinación y coherencia de los esfuerzos, así como el aprovechamiento de sinergias.

Se estructura en seis apartados que tratan de dar respuestas a las recomendaciones derivadas del estudio de las distintas fuentes de información y del análisis de la situación de las Cartas de Servicios en las Administraciones públicas españolas, consideradas elementos esenciales y que añaden valor a los sistemas de Cartas de Servicios.

El apartado 1 da respuesta al objetivo de repensar/replantear las Cartas de Servicios y plantea una nueva definición así como la necesidad o no de establecer diferentes tipologías de Cartas de Servicios.

El apartado 2, se refiere al alcance de las Cartas de Servicios y señala la necesidad de establecer mapas de Cartas de Servicios y la obligatoriedad o voluntariedad de su creación.

El apartado 3 hace referencia a los contenidos de las Cartas de Servicios que se consideran esenciales, tales como los servicios prestados, los compromisos e indicadores.

El apartado 4 identifica aquellos actores esenciales que se ven afectados o que afectan a las Cartas de Servicios y dibuja el esquema de elaboración y de aprobación de estas.

Las Cartas de Servicios adquieren valor cuando son conocidas tanto por los destinatarios de sus servicios y los ciudadanos como por las personas que prestan esos servicios, por ello se considera necesario establecer un Plan de comunicación tanto interno como externo. **El apartado 5** se orienta sobre esa comunicación y participación.

Asimismo, las Cartas de Servicios son documentos vivos que deben estar en proceso continuo de evaluación. Es importante mantener vigente y actualizada la Carta de Servicios, por ello **el apartado 6** incorpora su seguimiento, actualización y evaluación.

Además se incluye un **glosario de términos** usuales en materia de calidad y más concretamente los referidos a las Cartas de Servicios.

Para finalizar, en los **Anexos** se incorporan la normativa, los documentos y el cuestionario para el análisis de la situación de las Cartas de Servicios de las Administraciones públicas.

1. DEFINICIÓN

El primer punto de deliberación identificado por el equipo técnico se centra en la parte más conceptual de las Cartas de Servicios: su definición.

La definición recogida en las normativas que regulan las Cartas de Servicios ha ido cambiando a lo largo del tiempo en consonancia con las nuevas demandas de la sociedad, evolucionando desde una definición finalista que, partiendo por lo general de la definición establecida en la norma UNE 93200:2008², identifica las Cartas como documentos para informar a los ciudadanos sobre los servicios que gestiona la organización, los compromisos de calidad en su prestación y los derechos que les asisten, hasta un concepto más holístico en el que se integran ideas como la mejora continua en la gestión de los servicios públicos, la transparencia y la participación ciudadana.

Esta evolución conceptual hace necesaria una reformulación de la definición de Cartas de Servicios en aras a incluir, además de la tradicional acepción de herramienta de comunicación, las acepciones de herramienta de gestión y de mejora para las organizaciones públicas y canal de participación ciudadana y transparencia en la gestión.

En este sentido, se propone la siguiente **definición** de Carta de Servicios:

“Las Cartas de Servicios, como instrumentos de mejora continua de los servicios, son documentos por medio de los cuales las organizaciones públicas informan sobre los compromisos de calidad de los servicios que gestionan y prestan, en respuesta a las necesidades y expectativas de ciudadanos y usuarios y a la demanda de transparencia en la actividad pública”

Esta nueva definición engloba los **finés** perseguidos con la publicación de una Carta de Servicios y que se manifiestan en la doble vertiente de esta herramienta, externa y de relación con los ciudadanos, e interna de gestión y mejora de la organización:

Vertiente externa: las Cartas de Servicios como herramienta de comunicación, participación y transparencia, en cuanto que tienen

² UNE 93200:2008: “Las Cartas de Servicios son documentos escritos por medio de los cuales las organizaciones informan públicamente a sus usuarios sobre los servicios que gestionan y acerca de los compromisos de calidad en su prestación y los derechos y obligaciones que les asisten”

como finalidad acercar la Administración a los ciudadanos -que exigen una mayor transparencia en la toma de decisiones y la participación en el desarrollo de las Cartas- facilitándoles el ejercicio de sus derechos y permitiéndoles comparar lo que pueden esperar con lo que realmente reciben.

Vertiente interna: las Cartas de Servicios como herramienta de gestión de calidad, en cuanto que fomentan la mejora continua en la prestación de los servicios mediante el seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos. Esto implica el establecimiento de estándares de calidad objetivos y medibles, así como un sistema de monitorización y seguimiento que permita la implantación de mejoras que redunden en una mayor satisfacción de los ciudadanos con los servicios públicos.

Acompañando a la definición de Carta de Servicios, las Administraciones públicas, para dar cabida a demandas propias, han arbitrado diferentes **tipologías** de éstas, encontrándonos en la actualidad con tipos de Cartas muy dispares en tanto que estos se han establecido en función de variables diferentes en cada Administración como: tipo de servicios, canales de prestación de servicios, usuarios a los que se dirige, órganos o unidades involucrados y por la metodología para su elaboración.

Sin embargo, por un lado, la referencia a “Carta de Servicios”, como denominación, parece suficiente para identificar a esta herramienta sin establecer diferentes tipos, siendo ya su contenido, que de forma casi unánime establecen todas las Administraciones, el que marca el alcance, el tipo de servicios a que se refiere, el canal a través del cual se prestan etc. o cualquier extremo que la individualiza en relación a otras.

Y por otro lado, si se considera que las metodologías que desarrollan las Cartas de Servicios no requieren requisitos diferentes de elaboración, seguimiento y evaluación, no parece necesario establecer una tipología de Cartas de Servicios.

2. ALCANCE DEL SISTEMA DE CARTAS DE SERVICIOS

Las Administraciones públicas españolas, en sus normativas, habilitan la posibilidad de que dispongan de Cartas de Servicios los órganos, organismos y unidades que prestan servicios a los ciudadanos, correspondiéndoles también, impulsar su elaboración.

Como señala el estudio de análisis de situación de las Cartas de Servicios, a pesar de que estas están extendidas ampliamente en las diferentes Administraciones públicas y distribuidas por diferentes áreas o unidades, en su mayoría no se integran en sistemas organizados de Cartas que respondan a actuaciones enmarcadas en una estrategia global en cada Administración.

Por ello, debería formalizarse un **Mapa de Cartas de Servicios** que organice y dote de coherencia a todo el sistema, y cuyo desarrollo requerirá de un plan o un programa de implantación que identifique, entre otros términos, el alcance del sistema de Cartas de Servicios (sectores o servicios de especial impacto en los ciudadanos y que, necesariamente, deberían tener Carta de Servicios), las actuaciones a llevar a cabo, el cronograma de implantación, la evaluación de los resultados obtenidos y el impacto en la ciudadanía en general y en los usuarios de los servicios en particular.

Si bien existe acuerdo en que las Administraciones públicas impulsen Cartas de Servicios, este no es tanto a la hora de establecer su voluntariedad u obligatoriedad.

Para algunas Administraciones públicas la aprobación de las Cartas de Servicios es obligatoria, lo que propicia el éxito formal de su implantación, pero también entraña una gran complejidad, establecer quiénes (todas las organizaciones, todos los órganos, servicios, unidades etc.) deben aprobar una Carta y establecer en qué situación (responsabilidad) quedarían las organizaciones en caso de incumplimiento, lo que podría generar una tensión organizacional innecesaria e impropia por tratarse de una herramienta de calidad, que podría eclipsar los beneficios esperados.

Aún así se considera que la voluntariedad o no de la implantación del sistema de Cartas de Servicios debe determinarlo la propia Administración, no obstante, sí debería establecerse la **obligatoriedad** de que los organismos, servicios o unidades (la unidad organizacional que establezca cada Administración) que presten un servicio “directo” a los ciudadanos tengan Carta de Servicios.

La acción pública siempre tiene como objetivo a la ciudadanía, y por tanto es exigible en todos los estamentos una gestión de calidad enfocada a la satisfacción de expectativas y necesidades de los ciudadanos. La relación directa entre la Administración y los ciudadanos se produce en los organismos que materializan las políticas públicas en servicios públicos concretos y los ponen a disposición de los ciudadanos, es pues en estos puntos de interacción directa donde la existencia de Cartas de Servicios cobra una relevancia especial y en los que el uso de esta herramienta de comunicación, gestión y mejora debería ser de implantación obligatoria.

3. CONTENIDO ESENCIAL DE LAS CARTAS DE SERVICIOS

Las Cartas de Servicios, más allá de su propia definición, deberían ser reconocidas por la existencia de un elemento común a todas ellas y que las diferencia de cualquier otro tipo de documento, los compromisos de calidad.

En estrecha relación con los compromisos se encuentran otros dos contenidos relevantes, los servicios a los que hacen referencia la Carta, y sobre los que deben versar los compromisos adquiridos por la organización, y los indicadores que miden el grado de cumplimiento de los compromisos y ayudan a la organización a conocer los resultados de su gestión.

Estos tres aspectos son el núcleo de la Carta ya que se complementan mutuamente configurándose como la información mínima necesaria para que las Cartas de Servicios cumplan sus objetivos. En este sentido, estos tres elementos deben estar presentes en todas las Cartas de Servicios que se elaboren dentro de las Administraciones públicas españolas:

1. La descripción de los **servicios** que se prestan.
2. El establecimiento de **compromisos de calidad**.
3. La medición del cumplimiento de los compromisos: **indicadores**.

3.1 Servicios

Las Cartas de Servicios deben contener la relación de servicios que la organización pone a disposición de los ciudadanos, servicios que habrán de ser descritos de forma clara y resumida, y han de quedar expuestos con la mayor precisión, facilitando su conocimiento por parte de los usuarios de los mismos.

Es importante tener presente en todo momento quienes son los destinatarios de cada Carta de Servicios con el fin de evitar incluir en la relación de servicios -actuaciones o trámites- en los que la cadena “proveedor-cliente” sea enteramente interna. Para ello resulta fundamental establecer, individualmente para cada actuación, quién es el “cliente” y poder descartar así toda actuación cuyo destinatario final no sea el usuario del servicio que presta la organización.

Muchas organizaciones públicas tienen a disposición de los ciudadanos una relación de servicios muy amplia e incluirlos todos podría suponer un exceso de información que entorpecería la posibilidad de lograr un documento amigable y ágil que facilite la lectura. De ser así, sería conveniente realizar una labor de priorización previa que, utilizando variables que fueran de

interés para los ciudadanos y para la organización, permitiera recoger un número moderado de servicios cuyo impacto en la actividad y en la ciudadanía justifiquen su inclusión. Así, variables como el número de usuarios de cada servicio, volumen de gestión, recursos dedicados etc. serían datos necesarios para elaborar un listado de servicios ordenados de mayor a menor grado de impacto en la sociedad que permitiría, de ser necesario, decidir con datos objetivos qué servicios se incluyen en la Carta y qué servicios no.

La determinación de los servicios que se prestan (o en su caso, los servicios seleccionados) es el punto de partida para la elaboración de los siguientes elementos de las Cartas de Servicios, en tanto que los compromisos han de establecerse en relación a estos.

3.2 Compromisos de calidad

Los compromisos de calidad son el elemento clave de las Cartas de Servicios. Es lo que la diferencia de otros documentos meramente informativos sobre los servicios prestados: cartera de servicios, folletos divulgativos, etc.

Los compromisos de calidad se refieren a las condiciones y niveles de calidad con que se prestan los servicios públicos, y deben tratar de dar respuesta a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Inicialmente cabría diferenciar entre compromisos de calidad y aquellas obligaciones, requisitos y prescripciones que se establecen en disposiciones legales y sobre las que, en todo caso, el ciudadano puede exigir y ejercer el derecho de reclamación administrativa de acuerdo con el procedimiento establecido en las mismas. Los compromisos de calidad, en general, han de situarse en una dimensión de mejora en la prestación de los servicios y, por tanto, deberán aportar un plus de calidad sobre lo que exigen las normas o prescripciones que regulan el servicio.

También se debería diferenciar entre compromisos de calidad y objetivos o metas en relación a la actividad de la organización en general. Los compromisos de calidad se evidencian más útiles para los ciudadanos cuando estos pueden conocer de forma directa, y en el momento del uso del servicio, si se cumplen o no. Por el contrario, si lo que explicitamos en la Carta son objetivos o metas, su grado de cumplimiento solo lo conoce la organización, y solo podrían ser valorados por los ciudadanos cuando posteriormente ésta publicite el grado de cumplimiento general para un periodo de tiempo determinado.

Por último, se debería hacer hincapié en la importancia de la formulación de los compromisos para que sean realmente útiles, tanto para los usuarios, como para la organización. Por ello es recomendable que los compromisos de calidad reúnan, entre otras, las siguientes características:

Relevantes para el ciudadano: tienen que referirse a aspectos clave en la percepción de la calidad del servicio que tiene el ciudadano. Desde la óptica de la calidad un servicio debería satisfacer las necesidades y expectativas de quien lo recibe.

Comprensibles: deberían establecerse con un lenguaje claro, sencillo y breve para facilitar su comprensión por los ciudadanos a quienes van dirigidas las Cartas de Servicios.

Concretos y concisos: la formulación de los compromisos no debería dar margen a interpretación, su expresión debería ser unívoca.

Invocables por los usuarios: los usuarios deberían conocer el cumplimiento o incumplimiento de los compromisos de calidad en su relación individual con la organización.

Ir más allá de la norma: los compromisos no deberían corresponderse con obligaciones que se establecen en las disposiciones legales que regulan los servicios que presta la organización.

Cuantificables y medibles: los compromisos deberían establecerse en términos numéricos y, en cualquier caso, ser susceptibles de medición.

Pocos: las Cartas de Servicios deberían desarrollar pocos compromisos; recordemos que las Cartas de Servicios son un “plus” de calidad que la organización quiere asumir.

Cuando los compromisos de calidad se formulan de acuerdo con las características recomendadas, la información que puede obtener la organización en relación con la percepción que tienen los usuarios de los servicios es objetiva e inmediata, lo que permite actuar de forma certera sobre los elementos del proceso que no han permitido alcanzar el cumplimiento comprometido y cambiar la tendencia.

Al definir los compromisos de calidad en una Carta de Servicios, se está comunicando a los ciudadanos y a las personas usuarias, qué pueden esperar de las organizaciones prestadoras y qué pueden exigir. Para los ciudadanos, los compromisos son una garantía de calidad de la prestación del servicio que van a recibir.

El incumplimiento de un compromiso siempre debe generar la actuación inmediata de la organización, inicialmente analizando las posibles causas y, si procede, implantando mejoras en los procesos que eviten nuevos incumplimientos.

Es evidente que no siempre un incumplimiento va a producir una reclamación del usuario, en muchos casos el hecho de no alcanzar el objetivo de un compromiso puntualmente no produce una percepción de ineficacia o de falta de calidad por parte del usuario y, consecuentemente, éste no la manifiesta. No obstante, si ésta se produjera, se hace imprescindible una respuesta inmediata en forma de **medida de subsanación o compensación**.

Las organizaciones públicas disponen de un amplio abanico de posibilidades de medidas de subsanación o compensación que hacer llegar a los usuarios, dependiendo de lo que se haya explicitado en sus Cartas de Servicios:

- a) Petición de disculpas.
- b) Explicación de las circunstancias que dan lugar al incumplimiento.
- c) Indicación de las medidas correctoras que se han llevado a cabo para evitar la repetición del hecho que causa el incumplimiento.
- d) Reparación de daño o perjuicios causados.
- e) Compensación o resarcimiento económico o de otro tipo.

Las Cartas de Servicios deberían explicitar las respuestas o medidas que se adoptarán en caso de incumplimiento de los compromisos asumidos, y establecer canales que permitan a los ciudadanos comunicarse con la organización.

Los compromisos no generan por sí mismos derecho a indemnización reclamable por los ciudadanos³. Solo en el caso de que el compromiso lleve explícitamente asociado una garantía de devolución o compensación, el usuario podrá exigir compensaciones por su incumplimiento.

³ El reconocimiento de un incumplimiento de los compromisos en ningún caso dará lugar a reclamación patrimonial por parte de las Administraciones públicas y así conviene explicitarlo en la Carta de Servicios.

3.3 Indicadores

Internamente, los compromisos de calidad tienen también un valor importante. Si se han definido compromisos es porque se han marcado antes unos objetivos claros, medibles y evaluables en la prestación de los servicios. En todo caso, para poder identificar y definir los compromisos de calidad, previamente han de haberse analizado los procesos de trabajo y las actividades que se realizan, identificando las áreas de mejora.

La elaboración de los compromisos debería así iniciarse a partir de las herramientas de gestión que maneje cada organización, que será la que facilite los datos reales de rendimiento de la organización y nos indique en qué situación nos encontramos y qué camino debemos recorrer de cara a prestar servicios en consonancia con las expectativas y necesidades de los usuarios

En este sentido, el establecimiento de **indicadores** está basado en el concepto de mejora continua y en la necesidad de poder medir dicha evolución de manera objetiva y fiable, entendiendo que, como señala un axioma de los sistemas de calidad, “lo que no se puede medir no se puede mejorar”, por ello es necesario que los indicadores elegidos tengan validez y fiabilidad, es decir, que midan bien las dimensiones que nos interesa destacar y que su medición presente garantías de veracidad en sus datos.

Para la obtención de los indicadores, se deberá determinar la fuente de obtención de datos y los instrumentos o procedimientos empleados, así como la expresión de sus unidades de medida. También deberá establecerse la periodicidad de las mediciones para cada indicador.

Si la organización ya dispone de un **cuadro de mando**, y consiguientemente de indicadores que miden los resultados de su gestión, ésta debe asegurarse de si se adecuan a las mediciones requeridas por los compromisos de la Carta y, si fuera necesario, adaptar o añadir nuevos elementos de medición.

Por el contrario, si la organización no dispone de un sistema mínimo de gestión, los indicadores propuestos en la Carta de Servicios deberían organizarse y sistematizarse en un cuadro de mando que informe a la organización de la evolución del cumplimiento de compromisos y permita detectar, de forma rápida, posibles desviaciones sobre los objetivos fijados.

4. DESARROLLO DE LAS CARTAS DE SERVICIOS: Actores necesarios, elaboración y aprobación

El 94,12% de las organizaciones públicas que tienen implantadas Cartas de Servicios, según el estudio citado en líneas precedentes, tiene regulada la aprobación de sus Cartas. Además la mayoría cuentan con metodologías o guías de elaboración propias. Así,

- Las normativas existentes establecen, en la mayoría de los casos, las normas esenciales sobre la elaboración y aprobación de las Cartas de Servicios, estableciendo quién es responsable de la decisión y elaboración de la Carta; a quién corresponde su aprobación; y cómo o dónde deben publicarse. Si bien existen otros actores cuya participación es esencial para la consecución de los fines de las Cartas de Servicios.
- Las Cartas de Servicios, como instrumentos de mejora continua de la calidad de los servicios requieren de la participación, del compromiso e implicación de las personas de la organización al mismo tiempo que de los grupos de interés objeto de éstas.
- Las Metodologías o Guías de elaboración recogen, con más o menos detalle según los casos, los hitos o momentos por los que pasa la elaboración de las Cartas, desde que se toma la decisión de elaborarla, hasta que se aprueba y publica.

Se ha constatado que los procesos de elaboración, aprobación y difusión de las Cartas son distintos y muy variados según las organizaciones analizadas. En este apartado se pretende enunciar y describir la importancia de las personas durante el ciclo de vida de las Cartas de Servicios y los hitos o momentos que se considera no deben faltar en cualquier proceso de elaboración y aprobación de una Carta de Servicios.

4.1 Actores

Se considera necesario identificar y conocer las responsabilidades de todas aquellas personas que participan e intervienen durante el ciclo de vida de la Carta de Servicios: impulso, elaboración, gestión y seguimiento y así asegurar la consecución del objetivo último de ésta “ser un documento útil para los ciudadanos y para la organización.”

Por ello, se incorpora este apartado referido a los diversos actores que además de verse afectados por ella, les exige asegurar su éxito.

La identificación de esos actores viene dada por dos tipos de elementos:

1. Las fases del ciclo de la Carta: elaboración, seguimiento, evaluación y actualización.
2. Las finalidades:
 - Externa: reforzamiento del usuario, transparencia y rendición de cuentas a la ciudadanía.
 - Interna: mejora de la organización.

La forma más sencilla de representarlo es mediante una matriz, cuyos componentes serían:

FASES	FINALIDAD		
	Reforzamiento del usuario	Mejora interna	Transparencia y rendición de cuentas
Elaboración	▪ Usuarios de los servicios, segmentados por tipología ▪ Personal de frontera	▪ Directivo responsable de la Carta ▪ Coordinador/Responsable de la Carta ▪ Grupo de trabajo ▪ Unidad competente en materia de calidad	▪ Ciudadanos ▪ Entidades asociativas ▪ Unidad responsable de Transparencia
Aprobación		▪ Órgano competente	▪ Unidad responsable de Transparencia
Seguimiento	▪ Órganos de participación (en su caso) ▪ Responsable de la Carta (encuestas de satisfacción, Q/S, etc.)	▪ Directivo responsable de la Carta ▪ Coordinador/Responsable de la Carta ▪ Grupo de trabajo ▪ Unidad competente en materia de calidad	▪ Unidad responsable de Transparencia
Evaluación	▪ Órganos externos (en el ámbito general de cada Administración)		
Actualización	▪ Usuarios de los servicios, segmentados por tipología ▪ Personal de frontera	▪ Directivo responsable de la Carta ▪ Coordinador/Responsable de la Carta ▪ Grupo de trabajo ▪ Unidad competente en materia de calidad	▪ Ciudadanos ▪ Entidades asociativas ▪ Directivo responsable de la Carta ▪ Coordinador/Responsable de la Carta ▪ Unidad responsable de Transparencia

De este cuadro se desprende la existencia de dos clases de actores en el desarrollo de una Carta de Servicios: actores internos y actores externos, de entre los que podemos destacar, como **actores esenciales** los siguientes:

Actores internos

Directivos responsables de las Cartas de Servicios

El compromiso de los directivos o líderes de las organizaciones públicas con la mejora continua, conlleva el impulso de la implantación de herramientas de calidad.

Las Cartas de Servicios, como instrumento de mejora continua, explicitan compromisos de calidad en la prestación del servicio y como herramienta de gestión de cara a la rendición de cuentas ante la ciudadanía, supone un valor añadido y transparencia.

Una Carta de Servicios debe ser la expresión del rendimiento de una organización, ofreciendo a los usuarios los compromisos en la prestación de servicios derivados de su gestión.

La Carta, por tanto, atañe a toda la organización y, en este sentido, sus líderes, como responsables últimos, deberían decidir la elaboración y alcance de la Carta, impulsar su elaboración, aprobación, seguimiento y evaluación, comunicando, dotando de medios personales, asignando recursos, etc. En resumen, los líderes de la organización deben tomar la decisión consciente, por la que se desencadena el proceso y estar permanentemente al tanto de su desenvolvimiento, así como responsabilizarse del cumplimiento de los compromisos y velar por su seguimiento, evaluación, actualización y publicación de resultados.

El/los líder/es de la organización son los interlocutores directos de la unidad responsable de la Carta con otras unidades de la organización involucradas en el Sistema de Cartas como son el órgano competente para su aprobación, la unidad competente en materia de calidad o la unidad responsable de Transparencia.

Las Cartas de Servicios como instrumentos de mejora de la gestión de los procesos y de la calidad, necesitan establecer alianzas con aquellas unidades que afectan o se relacionan con la prestación de los servicios objeto de la Carta.

Esto conlleva la responsabilidad de los líder/es de los órganos gestores de establecer Acuerdos de Nivel de Servicios que recojan los compromisos de

calidad en la realización de las actividades, actuaciones y trámites que forman parte de los procesos internos en los que intervienen los órganos, servicios o unidades administrativas pertenecientes a la Administración pública correspondiente.

Coordinador / Responsable de la Carta

En toda organización debe designarse un responsable (que responde) de la Carta, tanto en su vertiente externa como interna, dotado del más alto compromiso de la Dirección en sus actuaciones. La Carta es un documento institucional, es la carta de visita de la organización, un contrato con la ciudadanía. Por tanto, el coordinador/responsable de la Carta actúa y responde en nombre de quien ostenta y personifica la representación institucional de la organización.

El coordinador/responsable es el **encargado de** impulsar y coordinar:

- El proceso de elaboración o diseño de la Carta, desde la identificación y selección de los integrantes del equipo de trabajo, cuya composición es capital para el buen desarrollo de los trabajos, hasta su gestión, incluyendo el contacto con el órgano directivo, la tramitación administrativa, la difusión y comunicación interna y externa, el seguimiento interno, la relación con los órganos externos de evaluación, etc.
- La participación de los empleados en la elaboración de las Cartas de Servicios.
- Seguimiento continuo del grado de cumplimiento de los compromisos de calidad incluidos en una Carta de Servicios.

Dadas sus responsabilidades, debe ser coordinador/responsable de la Carta de Servicios aquella persona de la organización conocedora directa de los servicios y compromisos recogidos en la Carta, responsable directo de su gestión y del trabajo del personal encargado de su prestación.

Equipo de trabajo de la Carta

La constitución del Equipo de Trabajo para la elaboración de Cartas de Servicios es un elemento fundamental que debe estar presente en toda propuesta de elaboración de Cartas de Servicios. Persigue conseguir los siguientes beneficios para la organización:

1. Contribuir a la participación en las acciones de mejora de la calidad y al incremento de la cultura de la Calidad en las organizaciones.
2. Involucrar y motivar a los empleados prestadores de los servicios públicos en acciones tendentes a la mejora de la calidad de los

servicios en consonancia con estrategias, valores y compromisos recogidos en la “Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones públicas españolas”.

Deben formar parte del Equipo de trabajo, entre otros, los responsables significativos del Servicio y/o de las unidades orgánicas de las que se pretende elaborar la Carta de Servicios, y aquellos empleados públicos que gestionen o intervengan en aspectos significativos de sus procesos y procedimientos clave en la atención al ciudadano o al usuario interno. También podrán contar con algún miembro del órgano gestor responsable de la calidad en la Administración correspondiente y en su caso, con la asistencia o el asesoramiento que, a juicio del responsable de la Carta de Servicios, pueda requerir el proceso de elaboración de la misma. Igualmente, en alguna fase de elaboración de la Carta, se debería incorporar la voz del ciudadano a través de la participación directa de usuarios o representantes de los mismos.

Su composición es pues capital para el buen desarrollo de los trabajos que tiene encomendados, la elaboración y el seguimiento de la Carta, con todas las tareas y actividades que ello comporta a lo largo del ciclo de vida de la misma.

Actores externos

Usuarios de los servicios objeto de la Carta

Los usuarios de los servicios prestados por una organización, en tanto que destinatarios de los mismos, son los actores clave de toda Carta de Servicios, su razón de ser.

Las organizaciones públicas, deben ser capaces de dar respuesta a **necesidades y expectativas**, explícitas o implícitas, de los usuarios de sus servicios; para ello se deberían establecer canales de comunicación directos y estables que permitan escuchar y analizar la “voz del cliente” con el fin de trasladar sus requerimiento a los procedimientos internos de la organización y prestar así el servicio público de calidad que los ciudadanos esperan. Si ello no fuera posible el personal de frontera de la organización cobra entonces un doble papel, no sólo como actor interno, sino también como portavoz de los clientes reales.

Igualmente, es necesario conocer la **satisfacción** de los usuarios en cada punto de interrelación con la organización (“experiencia del cliente”) en tanto que, en cada uno de estos puntos, el usuario valora el servicio de la organización conformando la suma de ellos, la percepción que el ciudadano va a tener de los servicios recibidos.

Asimismo, ante los cambios que se producen, por un lado en el entorno en el que la organización pública desarrolla su actividad y por otro lado en las expectativas de los ciudadanos, es necesario de nuevo, la integración de la voz de los ciudadanos para mantener la Carta como un documento actual en sintonía con el entorno y la única forma de mantener en el tiempo la prestación de un servicio de calidad.

Por tanto la participación de los usuarios de los servicios objeto de la Carta abarca todo el proceso: elaboración, seguimiento, evaluación y actualización, por lo que debieran estar presentes *ex ante*, en tanto que los compromisos deberían obedecer a sus necesidades y expectativas como *ex post*, abriendo espacios específicos a su participación durante toda la vida de la carta y comunicando los resultados obtenidos en la gestión.

Ciudadanos

Los ciudadanos exigen más participación, información y responsabilidad en los asuntos públicos y demandan estar presentes en los procesos de toma de decisiones que les afectan.

Las organizaciones públicas deben establecer mecanismos y canales orientados a facilitar la transparencia y participación ciudadana.

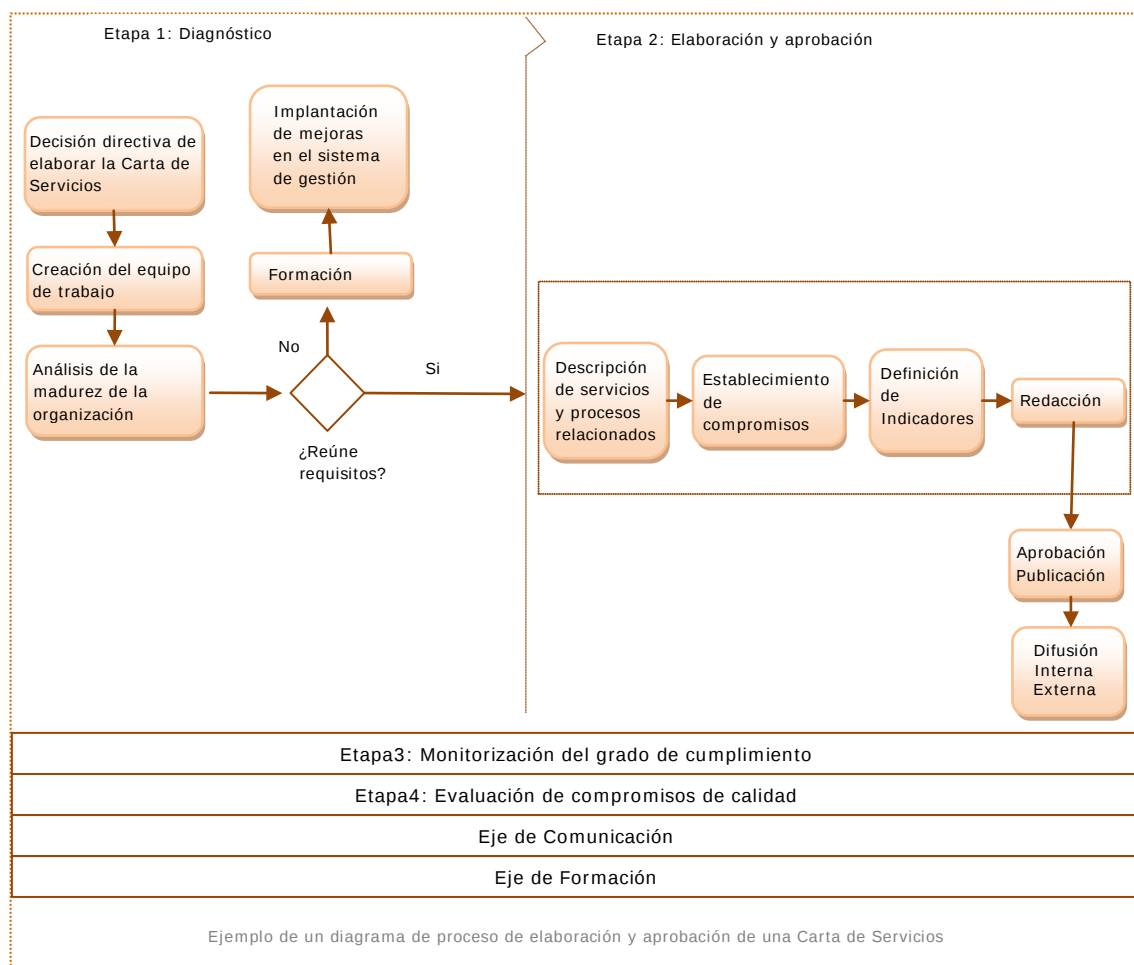
Una Carta de Servicios es un instrumento de transparencia de las organizaciones públicas que mejora la relación con los ciudadanos. En este contexto, es en el que adquiere importancia el papel de los órganos con competencias en esta materia y, externamente, los ciudadanos y las entidades cívicas o asociativas, para alinear las Cartas de Servicios con la política general de transparencia, acceso a la información y evaluación también desde su contribución a dicha política.

4.2 Elaboración

Las Cartas de Servicios, para que tengan validez como documentos públicos por medio de los cuales las organizaciones públicas informan sobre los compromisos de calidad de los servicios que gestionan y prestan, requieren:

- Ser elaboradas por un grupo de trabajo multidisciplinar constituido al efecto.
- Ser aprobadas mediante una norma administrativa.
- Ser publicadas para su general conocimiento.

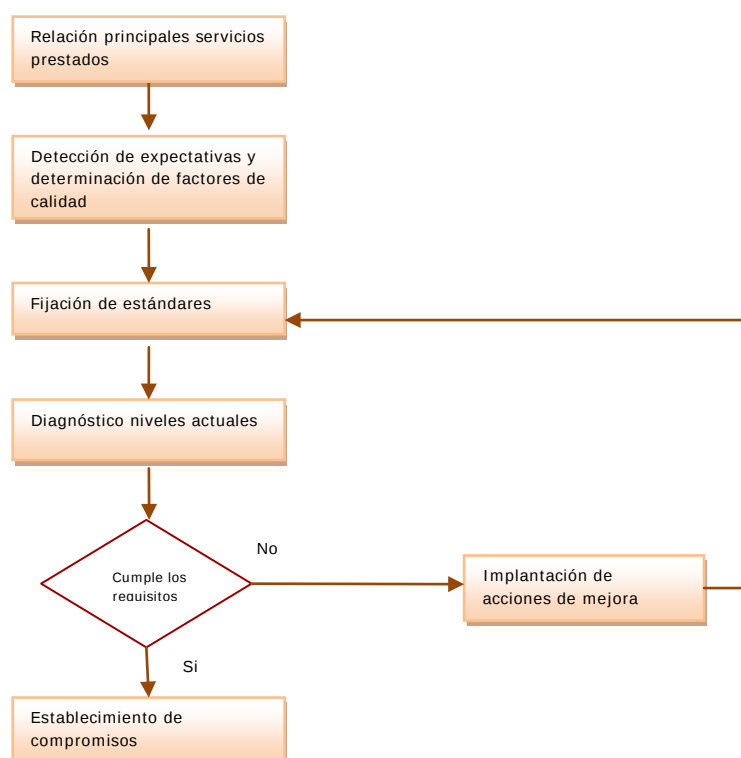
Se considera que el proceso de elaboración y aprobación de una Carta de Servicios debe constar de las siguientes etapas o fases básicas:



Elaboración de los compromisos de calidad

Como se ha dicho, la definición de los compromisos es un elemento esencial de una Carta de Servicios, pero para que estos compromisos tengan un determinado nivel de calidad y puedan contener los requisitos básicos que hagan posible su cumplimiento es conveniente que se siga una metodología de trabajo para su elaboración.

En este sentido, se propone el siguiente diagrama básico del proceso de elaboración de compromisos de calidad:



Detección de expectativas e identificación de factores de calidad

Los factores clave de calidad de cada servicio son aquellos aspectos del proceso de prestación del servicio en los que resulta esencial un funcionamiento correcto para satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios. Desde el punto de vista de los usuarios, son las características relevantes que permiten que quien acceda al servicio perciba su calidad. Consecuentemente en su identificación es necesario tener en cuenta la voz del cliente.

Existen varias técnicas de investigación y canales de comunicación directa con el ciudadano para conocer cuáles son sus necesidades y expectativas y obtener una valoración sobre aspectos de la calidad del servicio.

Una vez escogido el método de investigación, el grupo de trabajo debe analizar la información recabada y determinar desde la perspectiva de las necesidades y expectativas de los usuarios cuáles son los atributos de calidad del servicio más relevantes para el ciudadano.

Definición de los estándares de calidad

En este documento cuando se habla de “estándar de calidad” se hace referencia al nivel de cumplimiento que una organización decide que quiere alcanzar para los compromisos que asume en su Carta de Servicios. En

definitiva es el objetivo de cumplimiento que se plantea la organización en cada compromiso.

En la definición de estándares el equipo de trabajo ha de tener en cuenta las expectativas y necesidades de los usuarios, la propia realidad de la organización, así como la comparación de los resultados de ésta con otras organizaciones similares, siempre que esto sea posible.

Es decir, para definir los estándares u objetivos a cumplir en cada indicador, se debería trabajar en este orden, con:

- 1) El listado de servicios prestados.
- 2) Los atributos o características de dichos servicios.
- 3) La detección de expectativas y necesidades de los usuarios.
- 4) Los datos cuantitativos, provenientes de mediciones específicas o bien de datos secundarios, que indican cómo funcionan los servicios (cobertura, satisfacción...) en el momento actual. Obtendremos así el comportamiento del indicador o nivel de cumplimiento actual del mismo.
- 5) Los datos cuantitativos que indican cómo han funcionado los servicios (cobertura, satisfacción...) en mediciones anteriores, si se dispone de ellos, lo que permitiría la comparación longitudinal o temporal.
- 6) La información de otras organizaciones en relación a los servicios, atributos y tiempos seleccionados. Cuando se puede disponer de estos datos resultan de gran utilidad porque permite la comparación entre pares y el establecimiento de objetivos acordes o competitivos en el contexto.
- 7) Una vez que se dispone de toda esta información, el equipo de trabajo está en disposición de establecer los estándares de calidad deseables en la prestación del servicio.

Los estándares de calidad hacen referencia al nivel de rendimiento que la organización quiere y considera posible alcanzar, insistimos por ello en que es necesario que se establezcan de manera realista y coherente con el contexto, poniendo en relación procesos (datos de resultados), atributos de calidad más valorados por el ciudadano (expectativas) y lo que hacen otros (comparación entre pares funcionales).

Elaboración de indicadores

Una vez definidos los estándares de calidad, para verificar su cumplimiento, y con la periodicidad que se decida, es necesario vincular a cada uno de ellos los indicadores que nos permitan conocer el grado de acercamiento del rendimiento real de la organización a los estándares fijados.

Para determinar los indicadores **deberían** tenerse en cuenta los siguientes criterios:

- Consensuar con la organización y con los principales agentes implicados en el funcionamiento de los servicios.
- Establecer un acuerdo sobre qué medir y cómo medirlo.
- Analizar previamente los costes y consecuencias que requiere el seguimiento de los indicadores de calidad.
- Definir los procedimientos de obtención de datos para el seguimiento de los indicadores: bases de datos, registros, memorias, informes, datos estadísticos, etc.
- Asignar responsables para la medición y el análisis.

Los indicadores propuestos deberían, preferiblemente, estar expresados mediante porcentajes o ratios que permitan comprobar el cumplimiento de los compromisos. Igualmente favorecen el poder realizar comparaciones dentro de un sistema de Cartas de Servicios en una Administración pública o entre Administraciones.

Las características generales que deben reunir son las siguientes:

- Cada indicador debería estar directamente relacionado con un compromiso. Han de servir para medir el cumplimiento de cada compromiso.
- Su forma de cálculo será sencilla, y dará como resultado generalmente porcentajes, ratios, medias aritméticas y, en su caso, cifras absolutas.
- De fácil obtención, de manera que no se complique la misma o genere excesos de recursos, cargas de trabajo o costes, ni justifique retrasos en el tiempo.
- Serán limitados en su número, al menos uno por compromiso.

Para la obtención de los indicadores, se deberá determinar la fuente de obtención de datos y los instrumentos o procedimientos empleados, así como la expresión de sus unidades de medida. También deberá establecerse la periodicidad de las mediciones para cada indicador.

Establecimiento de los compromisos

Ahora es el momento de ver cuál es el nivel de acercamiento del rendimiento objetivo de la organización a los estándares fijados, de tal forma que si el resultado coincide con el estándar fijado debe trasladarse el compromiso a la Carta de Servicios, en el caso contrario, cuando exista una

desviación, la organización debería analizar las posibles causas y en su caso implantar las acciones de mejora que sean necesarias. Cumplir con las expectativas y necesidades de los ciudadanos es la finalidad que se persigue al establecer compromisos de calidad.

4.3 Aprobación

Una vez elaborada, la Carta debería ser aprobada y publicada por la autoridad que cada Administración considere conveniente. En cualquier caso, y como mínimo, sería recomendable que fuera aprobada por el máximo titular del órgano o unidad responsable y publicada en el Boletín Oficial correspondiente.

Administración	Órgano responsable
Administración General del Estado	Subsecretario
Comunidades Autónomas	Consejero
Ayuntamientos	Junta de Gobierno Local

Las Cartas de Servicios son documentos vivos, sujetos a posibles cambios. Cuando estos sean “cambios sustanciales (referentes a los contenidos esenciales, definidos en el apartado 3) deben dar lugar a una nueva aprobación de la carta tras el acuerdo del órgano competente”.

Cada Administración arbitrará un procedimiento de aprobación que sea lo suficientemente “ágil” para que no suponga una barrera a la actualización adecuada de la carta.

5. COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN

De la información recabada al realizar el análisis de situación actual de las Cartas de Servicios se deduce que uno de los principales puntos a tratar es la necesidad de contar con un plan de comunicación que asegure el conocimiento de las Cartas y, al mismo tiempo, facilite la participación ciudadana en la gestión de los servicios públicos.

El acercamiento de las Administraciones a la sociedad y el impulso sistemático de las relaciones con el ciudadano, es un requisito fundamental para cumplir las funciones encomendadas y para mejorar la imagen de la organizaciones públicas.

En este sentido, la comunicación juega un papel fundamental en dar a conocer no solo lo que la organización hace, sino también, cómo lo hace, por lo que la comunicación debe incorporarse en cada programa, proyecto o acción desarrollada desde las Administraciones con la finalidad de informar y fomentar la transparencia.

La existencia de Cartas de Servicios en las organizaciones públicas, debe ser comunicada atendiendo a las siguientes máximas:

1. La comunicación debe correr paralela a todo proceso de elaboración y gestión de las Cartas de Servicios, y debe producirse desde la toma de la decisión de la elaboración de la Carta, hasta su seguimiento y evaluación continua.
2. La comunicación, tanto interna como externa, debe ser bidireccional, además de transmitir información, debe conseguir involucrar, fomentar la participación, motivar y movilizar a los trabajadores hacia los objetivos fijados, que deben ser compartidos e interiorizados, así como la participación de los ciudadanos a través de los mecanismos que se establezcan.
3. La comunicación debe realizarse a diferentes niveles: por un lado, debe realizarla la unidad responsable de los servicios objeto de la Carta de Servicios dirigiéndose tanto a sus usuarios como al personal que los presta y, además, debe realizarse con carácter institucional, liderada por la unidad competente en materia de calidad, lo que facilitará la comunicación del Sistema de Cartas de Servicios de la Administración correspondiente y, en consecuencia, de todas las Cartas que lo integran.

Para lograr una comunicación efectiva se debería definir **un plan de comunicación** que permita difundir y comunicar de forma certera los mensajes de la organización y garantizar que éstos han llegado a su público objetivo.

Un plan que contemple la **comunicación interna** dirigida a todo el personal implicado para que en todo momento sea conocedor de los compromisos de calidad que se han asumido con la Carta, y de las mejoras y de los proyectos que se están llevando a cabo en su unidad y hacia el ciudadano/a, y la **comunicación externa**, dirigida a todas las personas usuarias de los servicios en una doble vertiente, por una parte, informándoles sobre los compromisos de calidad que se han asumido con la Carta y de sus resultados para que conozcan y valoren su repercusión en una mejora del servicio por parte de la Administración y, por otra, canalizando la **participación** de los ciudadanos en la gestión pública a través de la implantación de canales abiertos que permitan una comunicación bidireccional fluida y ágil.

Plan de Comunicación

La formalización del plan de comunicación supone identificar, sistematizar y temporalizar las actuaciones a llevar a cabo por la organización (en sus diferentes niveles) para la consecución de una comunicación efectiva y, para ello, el plan, deberá responder a varias preguntas: cuáles son los objetivos que queremos conseguir con la elaboración del plan, a qué públicos objetivo dirigiremos nuestra comunicación, qué mensaje queremos transmitir, qué herramientas vamos a utilizar y, por último, qué acciones en concreto vamos a llevar a cabo.



- Objetivos

El plan de comunicación debe identificar los objetivos de comunicación que la organización pretende alcanzar, tanto en su vertiente interna, los trabajadores de la organización, como en su vertiente externa, los usuarios de los servicios y la ciudadanía en general.

Además de recoger **objetivos generales** de las Cartas de Servicios, como: implicar en el proyecto de las Cartas de Servicios a los miembros de la organización, acercar éstas a los ciudadanos haciéndolas más transparente en su funcionamiento y mejorar la percepción de calidad de los servicios públicos que se prestan a los ciudadanos, el plan debe establecer de forma detallada los **objetivos específicos** en cada una de las fases de gestión de éstas: elaboración, implantación (aprobación), seguimiento y actualización, entre los que podríamos destacar:

Comunicación interna	Comunicación externa
Impulsar las Cartas de Servicios y una cultura de mejora continua y de excelencia en la organización	Dar a conocer los servicios que presta la organización
Difundir la existencia de las Cartas de Servicios	
Dar a conocer los compromisos de calidad que asume la organización en la prestación de sus servicios	
	Informar sobre los derechos de los ciudadanos en relación a los servicios prestados
Fomentar la motivación y participación de los empleados públicos en la elaboración y gestión de las Cartas de Servicios.	Facilitar a los ciudadanos la participación en la organización
Presentar los resultados del seguimiento y la evaluación	
Identificar las áreas de mejora para el cumplimiento de los compromisos y la mejora de los servicios	
Potenciar y coordinar los canales de comunicación	

- Destinatarios

Es necesario identificar claramente los destinatarios a los que se dirigen los objetivos de la comunicación, buscando, para cada uno de ellos, y las posibles desagregaciones internas de estos grupos, las actuaciones más idóneas para llevar a cabo una comunicación efectiva.

Comunicación interna	Comunicación externa
Los integrantes de los equipos responsables de la elaboración, implantación y seguimiento de las Cartas de Servicios	Los ciudadanos en general

Los responsables y empleados públicos de los órganos, unidades o entidades titulares que gestionen directamente los servicios objeto de la Carta	Los usuarios de la organización
Los responsables y empleados de los órganos, unidades o entidades titulares de los servicios, que indirectamente, puedan estar implicados en la prestación de los servicios objeto de la Carta (servicios soporte de la organización)	Otras organizaciones públicas y privadas, sobre todo las especialmente interesadas en los servicios objeto de la Carta (deportivos, culturales, sociales, etc.) o en temas de calidad
Otros grupos de interés de la organización	

- Mensaje

Los mensajes a transmitir en la comunicación deben resumir la esencia de las Cartas de Servicios y ser simples, concretos y relevantes para cada grupo de destinatarios.

Los mensajes pondrán de relieve el valor añadido y los beneficios que las Cartas de Servicios aportan a la organización, como herramienta de gestión y de mejora de los servicios públicos, y a los usuarios y ciudadanos en tanto que herramienta de información y participación de los grupos de interés afectados por ellas.

En este sentido, en la comunicación que se realice de la carta, deben transmitirse los siguientes mensajes:

Información

Debe ser clara y sencilla.

Comunicación interna	Comunicación externa
Beneficios e importancia de la implantación de las Cartas de Servicios en la Administración pública	De los servicios que presta la organización
Compromisos y estándares de calidad asumidos en la prestación de esos servicios	
Medios disponibles para consolidar las Cartas de Servicios	De los derechos de los ciudadanos
	De los canales de participación

Mejora del Servicio

Las Cartas de Servicios posibilitan la revisión sistemática de los procesos internos y potencian la mejora continua del servicio prestado.

Comunicación interna	Comunicación externa
Mejores servicios, más accesibles, en mejores condiciones y con una gestión más eficaz y eficiente	
Seguimiento de los resultados obtenidos y de las acciones de mejora	Procedimientos más ágiles

Participación

Las Cartas de Servicios abren un nuevo canal de comunicación entre las organizaciones públicas y los ciudadanos.

Comunicación interna	Comunicación externa
Fomentan la participación y el trabajo en equipo de los empleados públicos	Fomentan la participación de los ciudadanos en la gestión de los servicios públicos
Impulsan la transparencia en la gestión pública	
Promueven la coordinación entre diferentes unidades y centros directivos	

- Herramientas de comunicación

En los últimos años venimos asistiendo a un cambio profundo en la forma en la que ciudadanos y Administraciones públicas se relacionan entre sí.

Los modelos de gestión pública dirigidos a la mejora de la calidad de los servicios, hacen necesario desarrollar la comunicación como herramienta para informar sobre el proceso de cambio y conseguir la motivación, participación y compromiso de los empleados públicos con los objetivos de la organización.

Asimismo, el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación favorece el desempeño del trabajo de los empleados públicos y constituyen también una herramienta para la comunicación tanto interna como externa. En pocos años buena parte de los trámites administrativos se gestionan a través de Internet, y de manera creciente, algunos de ellos, ya solo se realizan por este canal.

Por ello, la comunicación de las organizaciones públicas debe adaptarse a las nuevas formas de comunicación buscando los medios más adecuados para alcanzar sus objetivos según las características de los servicios y la tipología de ciudadanos/usuarios a los que llegar.

A la hora de elegir el canal o canales adecuados para cada mensaje y para cada tipología de destinatario debemos tener en cuenta:

- Ventajas y desventajas de cada medio de difusión: costes, ámbito de cobertura etc.
- El segmento de público al que llega el soporte elegido: determinar a qué segmento de destinatarios se accede con el canal seleccionado.

Las principales herramientas de comunicación de las Cartas de Servicios son:

Canal	Herramientas	
	Comunicación interna	Comunicación externa
Personal	Manual de bienvenida, notas internas y otras publicaciones	Ruedas, notas, artículos de prensa
	Grupos de debate interno	Jornadas, congresos, foros, seminarios
	Actividades de formación, jornadas	
	Reuniones de trabajo, seguimiento y coordinación	
Papelería	Revistas corporativas, Documento divulgativo	
	Tablón de anuncios	Carteles informativos
		Publicaciones: memorias, informes...
Electrónicos	Canal de comunicación corporativo o intranet	Página Web
	Buzón de comunicaciones	Publicidad en rótulos digitales / Pantallas TV
	Foros/Chats	Boletín Oficial
	Correo electrónico/SMS/ Códigos QR	
	Newsletter/ Boletín Electrónico	Boletín Informativo
	Redes Sociales: Facebook, Twitter etc.	
Telefónico		Teléfono de información

Para asegurar una comunicación constante y fluida con los usuarios a lo largo de toda la vida de la Carta de Servicios, independientemente del canal elegido, cobra un papel muy importante la **accesibilidad**, entendida como la facilidad con la que los ciudadanos accederían a la Carta de Servicios, sin limitación ni restricción alguna por razón de necesidades especiales,

condicionantes técnicos o naturaleza de los dispositivos usados en la navegación.

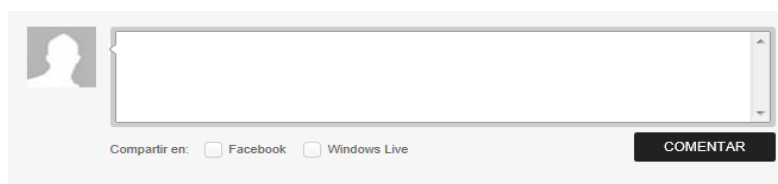
Las Organizaciones públicas deberían asegurar que la información relativa a la Carta de Servicios sea fácil de encontrar por todos los interesados, y aquí las nuevas tecnologías facilitan ampliamente esta labor constituyéndose, las páginas Web de las organizaciones, en un gran expositor en el que poder encontrar todo tipo de información de interés.

Así, la comunicación de la Carta de Servicios a través de la Web institucional debería figurar en la página principal o, en todo caso, a muy pocos clics de ésta y siempre con una ruta de acceso direccionada de una forma sencilla e intuitiva.

Especial atención merecen los espacios de atención a los ciudadanos, un punto donde se produce la interacción directa de la organización con sus usuarios que acostumbra a ser un factor clave en la percepción de los servicios. Por ello, la organización debería seleccionar cuidadosamente la información que muestra al público y la forma de hacerlo, información entre la que debería estar las Cartas de Servicios en forma de folletos divulgativos, banners publicitarios, carteles, cuñas publicitarias en las pantallas del local etc.

Igualmente, sería de gran interés para la organización establecer **canales abiertos de interacción** con los empleados públicos y los ciudadanos para conocer de primera mano su opinión sobre la carta o sobre la gestión de la organización.

La cercanía que posibilitan las nuevas tecnologías nos permitiría articular un sistema de recogida de opiniones o sugerencias que permita a la organización mejorar la Carta de Servicios



- **Acciones**

Las acciones de comunicación que pueden llevarse a cabo con el fin de alcanzar los objetivos de comunicación anteriormente previstos, van a depender principalmente de los destinatarios a los que se dirigen, el mensaje que se quiere transmitir y las herramientas /canales que se van a utilizar.

Habrá que determinar también para cada una de ellas quién la va a llevar a cabo (unidad responsable de llevar a cabo la acción), cuándo (en qué momento del proceso de elaboración y gestión de la Carta).

Combinando todos estos elementos (responsable, herramienta/canal, destinatarios, momento e indicadores) obtendremos un conjunto de acciones de comunicación entre las que deberá elegirse por el responsable de la Carta, las que vayan a llevarse a cabo.

Ejemplo acciones de comunicación interna y externa

COMUNICACIÓN INTERNA				
Emisor Responsable	Acción	Herramienta Canal	Destinatarios	Memento
Unidad competente en materia de calidad	Publicación con la información general y propia de cada Carta	Intranet corporativa	Toda la organización	Continuo
	Encuesta sobre el grado de conocimiento de la Carta de Servicios	Encuesta		Periodicidad que se decida
Unidad responsable del servicio objeto de la Carta de Servicios	Comunicación del inicio de la elaboración de la Carta de Servicios	Notas: internas (e-mail), tablón de anuncios Reuniones internas Actividades formación	Personal de la unidad responsable del servicio objeto de la Carta de Servicios	Al inicio del proceso

COMUNICACIÓN EXTERNA				
Emisor Responsable	Acción	Herramienta Canal	Destinatarios	Momento
Unidad responsable del servicio objeto de la Carta de Servicios	Rueda y publicación de nota de prensa sobre Carta de Servicios nueva	Prensa	Ciudadanía	Al aprobarse la Carta de Servicios
	Publicación de contenidos sobre Carta de Servicios	Redes sociales	Ciudadanía	Continuo
	Referencia al Sistema de la Carta de Servicios	Publicación resultados del Plan de Calidad	Ciudadanía	Periodicidad Publicación
	Buzón opiniones y sugerencias sobre Carta de Servicios	Correo electrónico	Ciudadanía	Continuo

- Evaluación de la comunicación y la participación

El plan de comunicación debe ser evaluado, tanto para verificar que se han realizado las acciones previstas y que su alcance ha sido el planificado, como para conocer si se han cumplido los objetivos planteados, para ello, hemos de identificar indicadores para cada acción/canal que permita valorar su grado de cumplimiento.

Para facilitar una gestión eficaz del plan de comunicación, y para conocer la efectividad del despliegue de cada una de las acciones concretas de éste, se podrían establecer objetivos cuantitativos en relación a los objetivos fijados para cada una de las actividades de comunicación a realizar y establecer **indicadores de actividad** para medir su despliegue. Igualmente para conocer si realmente los mensajes han calado en los usuarios de los servicios y ciudadanos sería conveniente establecer **indicadores de resultado** que permitieran medir la eficacia de las actuaciones.

Así mismo los **indicadores de percepción** permitirían evidenciar el grado de satisfacción de los usuarios de los servicios públicos y de los ciudadanos en general de las Cartas de Servicios. Esta información podría recabarse mediante el uso de herramientas como encuestas, observación, grupos focales, etc.

En el siguiente cuadro se recogen a modo de ejemplo posibles indicadores de actividad, resultado y percepción:

Canal		Posibles indicadores de Actividad	Posibles indicadores de resultado y percepción	
Comunicación interna	Comunicación externa			
Manual de bienvenida, notas internas y otras publicaciones	Ruedas, notas, artículos de prensa	Nº de documentación distribuida Nº de artículos publicados	Nº de periodistas asistentes Nº de referencias en medios de comunicación	Grado de satisfacción
Reuniones de trabajo, seguimiento y coordinación		Nº de reuniones Nº de grupos	Nº de asistentes	
	Carteles informativos	Nº de carteles editados/ folletos/ posters		
Buzón de comunicaciones	Publicidad: rótulos digitales Pantallas TV	Nº de comunicados Nº de apariciones en pantalla		
Boletín Electrónico	Boletín Informativo	Nº de boletines con información relativa a Cartas de Servicios	Nº de consultas al documento Nº de descargas del documento	
Actividades de formación, jornadas, Foros/Chats, seminarios, ...		Nº de actividades de formación	Nº de asistentes / participantes	
Revistas corporativas, Documento divulgativo		Nº de artículos publicados	Nº de documentos editados	
Canal de comunicación corporativo o intranet Página web			Nº de visitas al enlace Nº descargas del documento	
Correo electrónico/SMS		Nº de mensajes enviados	Nº de mensajes recibidos	
Redes Sociales: Facebook, Twitter etc.		Nº de mensajes enviados	Nº de réplicas recibidas	

6. SEGUIMIENTO, ACTUALIZACIÓN Y EVALUACIÓN

Tras el análisis de la situación actual de las Cartas de Servicios en las Administraciones públicas españolas se observa que la existencia de normativas que prevén el seguimiento y actualización periódica de las Cartas de Servicios, en algunos casos incluso con claros plazos de vigencia, no ha asegurado su cumplimiento ni ha satisfecho esa necesidad.

La elaboración y puesta en marcha de las Cartas de Servicios supone un primer esfuerzo destinado a establecer y alcanzar unos estándares de calidad en relación con los compromisos aprobados que, en sí mismos, suponen una inicial mejora que debe mantenerse y actualizarse en el tiempo.

En este sentido, considerando que la existencia de las Cartas de Servicios va unida a la del servicio prestado, el establecer o no un **periodo de vigencia** para la Carta de Servicios, queda a la consideración de la propia Administración pública, pero debería ser obligatorio establecer unas recomendaciones de actuación y marcar unos tiempos para la realización de los procesos de seguimiento, actualización y evaluación de estas. En particular, será necesario:

- Integrar los compromisos de las Cartas en un **sistema de gestión de procesos** que facilite la existencia de procesos internos de seguimiento, para lo que es muy recomendable la utilización de **Cuadros de mando**.
- Establecer un **Plan de seguimiento**, que nos permita verificar si los compromisos se alcanzan y, por tanto, debe mantenerse la Carta de Servicios en su formulación actual o, en el caso de que no se alcancen, poder implantar acciones correctoras y de mejora para lograrlo.
- Definir las **circunstancias** (cambios en la prestación de los servicios, evolución de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, cambios normativos...) ante las que una Carta de Servicios debe ser **actualizada**, así como los **mecanismos** concretos para hacerlo.
- Contar con una **evaluación externa⁴ independiente** realizada por

⁴Tal y como se señala con más detalle en el apartado 6.2, consideramos evaluación externa la realizada por un órgano o entidad independiente y ajeno a la propia organización y, también, la realizada por una unidad u órgano independiente que, aunque pueda pertenecer a la propia organización, es ajeno y distinto del que gestiona y es responsable directo de la Carta de Servicios objeto de evaluación.

un órgano o unidad diferente del que es responsable de la prestación de los servicios que contempla la Carta. Esta evaluación puede ser el resultado de:

- o Un **proceso de certificación de las Cartas de Servicios**, en cuyo caso su concesión (certificado) y posterior renovación constituye la evaluación externa independiente.
 - o Una **revisión de oficio**, realizada por el órgano o unidad que tenga atribuidas las competencias en materia de modernización, inspección, evaluación y calidad de los servicios con independencia de que coordine o no la implantación del proyecto o programa de Cartas de Servicios.
- Publicar el sistema de indicadores, evaluación y resultado utilizado para el seguimiento y evaluación de la Carta de Servicios, lo que permitirá hacer la Administración más transparente y acercarla a los ciudadanos.

6.1 Seguimiento y actualización de las Cartas de Servicios

El seguimiento continuo del grado de cumplimiento de los compromisos de calidad incluidos en una Carta de Servicios debe ser **realizado por el responsable del órgano prestador de los servicios objeto de dicha Carta**, que deberá poner en marcha los mecanismos necesarios que aseguren la recopilación periódica de datos básicos (evolución de los indicadores asociados a los compromisos de servicios y cualquier información relativa a la satisfacción o insatisfacción del ciudadano con la carta). Esta información debe sistematizarse y, cuando sea posible, debe estar integrada en el sistema o sistemas de información utilizados por el órgano, organismo o dependencia responsable de la Carta, dentro del sistema de gestión de procesos o cualquier otro sistema de gestión de Calidad implantado.

Plan de seguimiento

Desde el momento en que se aprueba una Carta, según el mecanismo establecido, debe ponerse en funcionamiento un Plan de seguimiento continuo de la Carta, que debe constar de:

- A) Un **Control y revisión sistemática de los indicadores** para la monitorización continua del nivel cumplimiento de los compromisos

adquiridos, lo que se verá facilitado por la existencia de la utilización de un **Cuadro de mando**.

- B) Una **Autoevaluación anual** de la que se derivará la elaboración de un informe, con esa misma periodicidad, que servirá, en último extremo, para comprobar la adecuación y vigencia de la Carta de Servicios.

A) Control y revisión sistemática de los indicadores

Este sistema de control debe ser establecido por el responsable de la Carta, que deberá diseñar el correspondiente proceso que le informe, de manera continua, acerca del grado de cumplimiento de los compromisos de calidad aprobados para, en su caso, adoptar medidas correctoras. La información mínima a registrar y analizar podría ser la reflejada como ejemplo en las siguientes tablas:

CARTAS DE SERVICIOS DE:				
SEGUIMIENTO DE INDICADORES				
Compromiso	Indicador	Periodicidad	Estándar / objetivo	Valor alcanzado

CARTAS DE SERVICIOS DE:			
SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS			
Compromiso	Indicador	Nivel de cumplimiento	Causas

El análisis de los datos de los indicadores y del grado de cumplimiento de los compromisos puede poner de manifiesto varias situaciones:

- Los compromisos alcanzan los estándares establecidos.
- Algunos compromisos superan de forma mantenida y constante el estándar u objetivo establecido. En este caso, estaríamos en condiciones de redefinir los valores objetivos fijados para los compromisos, lo que debe ser abordado en el momento de la actualización de la Carta.

- c. Existen compromisos que no alcanzan los objetivos establecidos. En este caso, se deben realizar los correspondientes análisis teniendo en consideración:
- Las causas que han dado lugar a las desviaciones.
 - Las quejas/sugerencias que se hayan podido recibir en relación con estos compromisos.
 - Las posibles medidas de subsanación que hayan sido propuestas en caso de incumplimientos y, en el caso de compromisos de tipo garantista, el cumplimiento de la indemnización o compensación prevista.
 - Los posibles cambios ocurridos en los servicios prestados o en la organización.

En todos los casos de posibles desviaciones del valor objetivo marcado, y dependiendo de la gravedad de las mismas, debe estudiarse la necesidad de establecer un **Plan de acción o de mejora** concreto para el compromiso afectado, recopilando para ello la información básica recogida en la siguiente tabla:

CARTAS DE SERVICIOS DE:			
PLAN DE MEJORA COMPROMISO "xx"			
Compromiso	Incumplimiento	Acciones de mejora	Fecha Implantación

B) Autoevaluación anual (Informe del responsable de la Carta)

La persona responsable **de la Carta de Servicios**, con el apoyo en su caso de un grupo o equipo de mejora y con carácter anual, **realizará** un seguimiento/ **autoevaluación** de la totalidad de los aspectos contenidos en la Carta.

En este seguimiento/ autoevaluación se deberá analizar conjuntamente la información recogida en los seguimientos continuos realizados de cada uno de los compromisos e indicadores, tal y como se ha descrito anteriormente, teniendo en consideración:

- a. La evaluación de todos los compromisos y su grado de cumplimiento.
- b. Los cambios que se hayan producido, tanto en el órgano prestador del servicio (cambios legislativos, competenciales, etc.) como en el receptor (necesidades o expectativas de la ciudadanía en relación a los servicios prestados), que impliquen variaciones con respecto a la información contenida la Carta.

- c. El grado de satisfacción de los usuarios con el servicio prestado.
- d. La validez de los estándares en relación con los valores objetivos fijados.
- e. La publicación de resultados.
- f. Los proyectos y/o las acciones de mejora que hayan podido implementarse como consecuencia del seguimiento continuo realizado.
- g. Finalmente, puesto que uno de los objetivos de la Carta debe ser la difusión a la ciudadanía de los compromisos adquiridos por la organización, es también necesario evaluar el plan de comunicación y verificar si se han cumplido los objetivos planteados y su impacto desde la óptica de:
 - El conocimiento que, de los compromisos fijados en los servicios ofrecidos, tienen los ciudadanos usuarios de los mismos.
 - El conocimiento que la propia organización tiene internamente de dichos compromisos.

Estos resultados se pueden obtener de los análisis parciales recogidos a lo largo de todo el ejercicio, de los canales de escucha al cliente, de las quejas y sugerencias, de estudios de percepción, etc.

El estudio de toda esta información nos permite un control continuo de las situaciones reales, su coherencia con las expectativas y necesidades de los usuarios de los servicios y el cumplimiento de la evolución de la organización hacia la situación deseada.

Sobre la base de la información obtenida, se recomienda la elaboración de un **Informe** anual que, redactado y firmado por el responsable de la Carta, deberá pronunciarse, necesariamente y como mínimo, sobre los siguientes aspectos:

- Equipo de trabajo responsable de realizar la revisión anual, con identificación de todos sus miembros.
- Análisis de los datos e información recogida que permita evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos establecidos.
- Si se han producido desviaciones en el cumplimiento anterior, evaluación de sus causas.
- Proyectos de mejora abordados durante el ejercicio como resultado, en su caso, del control y seguimiento continuo efectuado.
- Cambios producidos en los servicios y circunstancias de todo tipo (que se detallan en el apartado siguiente de actualización) que puedan implicar variaciones importantes en referencia a lo establecido en la Carta.

- Información objetiva (obtenida a partir del sistema de quejas y sugerencias, estudios de percepción ciudadana, grupos focales, etc.) que refleje la opinión de la ciudadanía y su grado de satisfacción con el servicio recibido, así como el impacto que dicho servicio y la propia Carta tienen en ella.
- La publicación de resultados.
- Conclusión final que señale la necesidad, o no, de elaboración de un Programa de revisión y mejora y/o de actualización de la Carta de Servicios y de su contenido.

Este informe debe ser remitido al órgano responsable de la Calidad o Inspección de los servicios de la organización a la que pertenezca o al órgano que, en su caso, impulse el sistema de Cartas y las prácticas de modernización, evaluación y mejora de la calidad de los servicios públicos. Además, el contenido de este informe o, por lo menos, la información relativa al cumplimiento de los compromisos planteados así como los Planes de mejora desarrollados ante posibles incumplimientos, deben ser publicados y/o difundidos a la ciudadanía según lo establecido en el Plan de Comunicación de la Carta.

Actualización de la Carta de Servicios

Como ya se ha señalado, las Cartas de Servicios deben considerarse instrumentos “vivos” que, además de publicitar ante la ciudadanía compromisos de calidad asumidos en un determinado momento por una organización, pretenden facilitar la mejora continua de los servicios prestados que, de forma periódica y regular, deben adecuarse para tratar de satisfacer las demandas y expectativas cambiantes de sus usuarios.

En base a este principio, las Cartas de Servicios, sus compromisos y los valores objetivos que se marcan en los indicadores que nos sirven de instrumentos para su medición, van a ser cambiantes en el tiempo, cambios que derivarán de algunas de las siguientes **circunstancias**:

- Por la necesidad de satisfacer nuevas necesidades y expectativas de sus usuarios que son siempre, y por definición, dinámicas y cambiantes.
- Por la necesidad de adaptarse a modificaciones en la organización, estructura y/o recursos del órgano directivo o departamento del que depende la Carta, a cambios en la gestión de sus procesos o a mejoras derivadas de la introducción de nuevos servicios o de nuevas tecnologías que influyan en la prestación de los servicios contenidos en la Carta.

- Por la necesidad de adecuarse en cada momento a la situación real y a los resultados de la gestión de esos servicios, en concreto al grado de cumplimiento de los compromisos de calidad establecidos y sus estándares de calidad, necesidad que puede derivar de que se superen ampliamente todos o algunos de los objetivos marcados o, por el contrario, incumplirse de una forma regular y mantenida en el tiempo.
- Por razones excepcionales y sobrevenidas que afecten temporalmente al funcionamiento del servicio.
- Por modificaciones normativas sustanciales que afecten a la propia regulación de las Cartas de Servicios o a los propios servicios prestados y que están recogidos en la Carta.
- Por último y en todo caso, por la necesidad, expresada por sus gestores, de modificar o corregir datos relevantes del contenido y alcance de la Carta de Servicios publicada.

La consecuencia de todo ello es que debemos propiciar y recomendar que existan **mecanismos que**, de una forma periódica y ágil, y en base al seguimiento anual ejercido por el responsable de la Carta de Servicios ya comentado en el apartado anterior (centrado en evaluar el grado de cumplimiento y consecución de los compromisos de calidad aprobados), **nos permitan variar y modificar la situación y contenido de una determinada Carta de Servicios** de tal forma que pueda:

- Modificarse en su contenido, total o parcialmente (actualizarse).
- Ser suspendida, total o parcialmente, en su vigencia (suspenderse temporalmente).
- Quedar sin efecto (derogarse).

La actualización de una Carta de Servicios debe ser resultado de una propuesta que siempre debe tener origen y ser formulada por el órgano responsable de la misma, con independencia del proceso definido para su aprobación, modificación, suspensión o derogación y de las consecuencias que se deriven de las evaluaciones externas referidas en el apartado siguiente.

Tal como se ha señalado en el apartado 4, **los cambios sustanciales de una Carta de Servicios** (referentes a los contenidos esenciales, definidos en el apartado 3) **deben dar lugar a una nueva aprobación de la Carta** tras el acuerdo del órgano competente, siguiendo los trámites establecidos por la organización.

Los cambios que no afecten a estos contenidos esenciales podrían ser actualizados por el órgano responsable de la Carta, en el momento que apliquen, en general tras una revisión anual, sin necesidad de seguir el

proceso de aprobación establecido. Tras su actualización, la Carta debe ser difundida según se haya establecido en el Plan de Comunicación correspondiente (Web, trípticos, cartelería, etc.).

6.2 Evaluación externa de la Carta de Servicios

La implantación y desarrollo de Cartas de Servicios en las Administraciones públicas responde, de forma prácticamente generalizada, a la implantación de programas o proyectos que tienen un marcado carácter horizontal y que, mayoritariamente son impulsados por órganos que, en las distintas Administraciones públicas, gestionan e impulsan las prácticas de modernización, inspección, evaluación y mejora de la calidad de los servicios públicos.

Ejercer un control y evaluación de estos proyectos es, por tanto, responsabilidad también de estos órganos que deben, en el caso de las Cartas de Servicios, ejercer una activa y superior supervisión de las mismas y ello con independencia de que cuenten o no con un sistema integrado de gestión de las Cartas de Servicios. Junto a ello, someter a cualquier programa o proyecto a prácticas de evaluación externa al propio órgano, organismo o dependencia que los gestiona, es una garantía añadida que asegura el nivel de calidad alcanzado y su mejora continua.

Es por ello que incluimos en este **documento** la recomendación de que **toda Carta de Servicios debería, con una periodicidad recomendada de 3 ó 4 años, ser evaluada por un órgano independiente al departamento u órgano directivo que la gestiona.**

Para realizar esta evaluación **el evaluador deberá tener en cuenta** y analizar los criterios establecidos y datos disponibles en relación con:

- Constitución y formación del equipo de trabajo que elaboró o hizo la última actualización de la Carta de Servicios.
- Claridad y vigencia de los datos de identificación de carácter general y legal (mensaje general, compromisos institucionales, derechos de los ciudadanos, etc.).
- Idoneidad y mantenimiento de los servicios prestados sobre los que se marcan compromisos.
- Compromisos de calidad establecidos y coherencia con los indicadores asociados.
- Planes de seguimiento y actualización realizados.
- Medidas de subsanación adoptadas y derivadas, en su caso, de los planes o acciones concretas de mejora impulsados como consecuencia de los anteriores planes de seguimiento y/o actualización y eficacia de las mismas.

- Sistemas corporativos o medidas de difusión y comunicación utilizadas por la organización para difundir y promocionar las Cartas de Servicios.
- Participación de la ciudadanía en los procesos de elaboración y mantenimiento de la Carta de Servicios.
- Satisfacción y grado de conocimiento de los ciudadanos-usuarios de los servicios con la Carta y sus compromisos, obtenida a partir de los canales de escucha implantados por la organización (quejas y sugerencias, encuestas de satisfacción, etc.).
- La publicación de resultados.

En aquellas Administraciones que someten sus Cartas a procedimientos de **certificación**, la propia certificación y/o su renovación periódica será suficiente.

Cuando no se disponga de certificación, deberá ser el **órgano competente en materia de evaluación y calidad** el que asuma dicha tarea que, en todo caso, **debería** concluir con la emisión de un **informe vinculante que determine si la Carta de Servicios** objeto de la evaluación:

- Cumple sus compromisos y estándares fijados y mantiene su vigencia.
- Debe ser modificada, señalando, en este caso, cuál es el alcance de dicha modificación:
 - o Debe ser suspendida y por cuánto tiempo.
 - o Debe quedar sin efecto y, consecuentemente, ser derogada.

Para esta evaluación externa y como herramienta de apoyo, se propone a modo de ejemplo, el siguiente documento que permite identificar la información a obtener y de la que debería desprenderse el informe correspondiente, que como mínimo tendría los siguientes elementos:

EVALUACIÓN EXTERNA DE LAS CARTAS DE SERVICIOS

1. DATOS IDENTIFICATIVOS DE LA CARTA DE SERVICIOS

Carta de Servicios	
Fecha de su publicación (Boletín/diario oficial) y, en su caso plazo de vigencia	
Centro directivo del que depende la carta	
Departamento(Ministerio /Consejería/Concejalía/ Áreas)	
Responsable de la Carta (Nombre completo y puesto)	
Nombre completo y puesto del editor/grabador de la Carta (si existe aplicación corporativa para las Cartas) o responsable/s del seguimiento de los indicadores	
Inspector/a o técnico/a que informó en su día la carta para su aprobación	

2. RESPONSABLE Y FECHA DE LA EVALUACIÓN

Inspector/a de servicios o evaluador/a responsable de la revisión	
Fecha de la revisión	
Lugar	

3. ELEMENTOS DE LA CARTA DE SERVICIOS OBJETO DE COMPROBACIÓN

1. Título de la carta

(Observaciones.....
.....
.....)

2. Contenido introductorio o de presentación de la Carta (Mensaje general, compromisos institucionales, derechos de los ciudadanos, etc.)

(Observaciones.....
.....
.....)

3. Descripción de los servicios objeto de la Carta (Si se trata de servicios electrónicos operativos comprobar que se incluyen, además, las especificaciones técnicas de uso).

(Observaciones.....
.....
.....)

4. Compromisos de calidad y sus correspondientes indicadores:

- Compromisos de calidad: concretos y cuantificables (con indicadores pertinentes).
- Valores objetivos y/o estándares adecuados.
- Comprobar grado de cumplimiento de los compromisos.
- Comprobar eficacia de Planes de mejora implantados.
- Comprobar la aplicación de las medidas de subsanación establecidas, en su caso.

(Observaciones.....
.....
.....)

5. **Metodología** empleada para medir **la satisfacción del usuario** con la Carta de Servicios, resultados obtenidos y, en su caso, actuaciones derivadas.

(Observaciones.....
.....
.....)

6. **Metodología** empleada para medir **la participación del usuario**.

(Observaciones.....
.....
.....)

7. **Recopilación y análisis de las de quejas y sugerencias** relacionadas con la Carta de Servicios evaluada y, en su caso, medidas adoptadas.

(Observaciones.....
.....
.....)

8. **Información general** del órgano o unidad, con sus datos de identificación: dirección, teléfono, horarios, etc.

(Observaciones.....
.....
.....)

9. En el caso de que se disponga de una aplicación corporativa de Cartas de Servicios, comprobar la **publicación y grabación de datos** en dicha aplicación **y su correcta actualización con la periodicidad fijada**.

(Observaciones.....
.....
.....)

10. Comprobar que existen mecanismos para la publicación y difusión de la Carta de Servicios (**trípticos, paneles, etc.**). Detallar la existencia y uso, en su caso, de **otros canales de comunicación utilizados**.

(Observaciones.....
.....
.....)

11. Evidencia de las **mejoras que la Carta ha repercutido en los usuarios de los servicios** (mejoras del servicio, mejor conocimiento de los servicios ofrecidos y sus niveles de prestación, mejora de la conciencia de los derechos como usuarios de los servicios, mayor participación ciudadana, etc.)

(Observaciones.....
.....
.....)

4. RESULTADO FINAL DE LA EVALUACIÓN (CONCLUSIONES)

- ☐ La Carta de Servicios mantiene su vigencia y no precisa de ninguna acción inmediata.
- ☐ La Carta de Servicios debe ser revisada (actualizada), aprobada y publicada de nuevo en el boletín/diario oficial (señalar fecha de inicio y cronograma de la revisión).
- ☐ La Carta de Servicios debe ser suspendida temporalmente (señalar en este caso las razones de la suspensión y por cuánto tiempo).
- ☐ La Carta de Servicios debe quedar sin efecto y ser derogada (señalar en este caso las razones para ello).
- ☐ La Carta de Servicios únicamente precisa de alguna acción correctora o de mejora que no requiere su revisión, actualización y posterior publicación (señalar acción/es de mejora, responsable/s y plazos).

(Observaciones.....
.....
.....
.....)

Fecha y firma del Evaluador/a

Fdo.....

6.3 Evaluación de los sistemas de gestión de Cartas de Servicios y estudios de benchmarking

Por último, hacer referencia a la necesidad de promover, desde la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos, un proceso de evaluación y benchmarking de los sistemas de gestión de Cartas de Servicios con que cuentan las distintas Administraciones públicas, estudios que deben tener una marcada orientación ciudadana y que irán dirigidos, también, a lograr la **máxima transparencia en los sistemas de gestión de las cartas utilizados**.

Esta evaluación, que deberá tener un enfoque que prime y valore especialmente la perspectiva ciudadana, permitirá realizar y difundir estudios comparativos de los actuales sistemas de gestión de Cartas de Servicios existentes en las diferentes Administraciones públicas españolas, lo que contribuirá a mejorar y normalizar dichos sistemas.

La publicidad del resultado de las evaluaciones externas realizadas de estos sistemas, y ofrecer resultados comparados de las distintas Administraciones públicas, contribuirá sin duda a su normalización y mejora continua y, en última instancia, a promocionar y difundir el desarrollo de este importante instrumento de mejora de la calidad de los servicios públicos.

Ello aconseja diseñar una herramienta común de evaluación que, compartida por todas las Administraciones y aplicada con una determinada periodicidad (no inferior a 2 años), permita lograr lo anterior.

Entre los aspectos que dicha herramienta debe incorporar, como elementos fundamentales de estudios, deberán incluirse, entre otros, los siguientes:

- Integración de los sistemas de Cartas de Servicios en estrategias y planes generales de modernización y mejora de la calidad de la organización.
- Regulación propia y respaldo normativo con que cuentan.
- Disponibilidad de Metodologías de elaboración de Cartas de Servicios propias.
- Ámbito y relevancia de la implantación de las Cartas de Servicios en la organización (número de cartas, número de compromisos, sectores o departamentos afectados, etc.).
- Participación ciudadana (o de los usuarios de los servicios prestados) en el proceso de gestión de las Cartas.
- Accesibilidad, interna y externa, de los sistemas de Cartas de

Servicios implantados.

- Grado de conocimiento que el sistema tiene en la propia organización y entre los ciudadanos.
- Medición de la satisfacción ciudadana con las Cartas de Servicios publicadas y sus compromisos de calidad.
- Transparencia y rendición de cuentas en relación con las evaluaciones internas y externas realizadas.

GLOSARIO

TÉRMINOS

DEFINICIÓN

ACCESIBILIDAD	Facilidad con la que los ciudadanos acceden a los servicios de una organización.
ACCIONES DE MEJORA	Medidas que se adoptan para lograr una mejora en la prestación de un servicio o para aumentar la satisfacción de las personas usuarias del mismo.
ACREDITACIÓN	Proceso de evaluación externa referido al conjunto del funcionamiento y prácticas de un centro o servicio, llevado a cabo por profesionales del sector, que no dependen de la propia institución, mediante la verificación del cumplimiento de criterios y estándares adecuadamente establecidos por un organismo independiente y que conduce a la obtención de un reconocimiento del nivel de calidad alcanzado.
ACTOR	Persona que, individualmente o formando parte de un grupo, tenga relación directa o indirecta con el proyecto a ejecutar.
ACTOR ESENCIAL	Persona cuya participación en la ejecución de un proyecto es indispensable para el logro de los objetivos fijados.
ATRIBUTOS DE CALIDAD	Cualidades no funcionales que se ofrecen en la prestación de un servicio y que afectan a la calidad del mismo: amabilidad, buen trato, accesibilidad, eficacia, efectividad, eficiencia, equidad, aceptabilidad, legitimidad.
AUDITORIA	Proceso sistemático, independiente y documentado (registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que sea pertinente para los criterios de la auditoría) para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva, con criterios explícitos y preestablecidos, con el fin de determinar el cumplimiento de los compromisos.
BENCHMARKING	Comparación sistemática de enfoques con otras organizaciones relevantes, para obtener información valiosa que ayude a la organización a adoptar acciones para mejorar su rendimiento.
BUENAS / MEJORES PRÁCTICAS	Enfoques, políticas, procesos o métodos que conducen a logros excepcionales. Dado que es difícil definir lo que es “mejor”, la mayoría de las organizaciones prefieren usar la expresión “buenas prácticas”. Entre las maneras de encontrar buenas prácticas fuera de la organización se encuentran el benchmarking y el aprendizaje externo.
CALIDAD	Cualidad o cualidades de un producto o servicio que le confieren una aptitud capaz de satisfacer unas necesidades

expresadas o implícitas.

CALIDAD PERCIBIDA	Grado de satisfacción con que los usuarios de los servicios valoran los atributos de calidad que se ofrecen en la prestación de un servicio.
CERTIFICACIÓN	Procedimiento mediante el cual un organismo da una garantía por escrito, de que un producto, un proceso o un servicio están conforme a los requisitos especificados.
COMPROMISOS DE CALIDAD	Condiciones y niveles de calidad con los que una organización se compromete a prestar sus servicios y que aportan un plus de calidad sobre las prescripciones o requisitos exigidos por las normas que los regulan.
CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	Herramienta de gestión, que apoya el despliegue de la estrategia de la organización mediante el uso sistemático de mediciones e indicadores que, de forma equilibrada, reflejan la realidad de su evolución hacia el logro de sus objetivos.
DIRECTIVOS /LÍDERES	Personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que, de una forma u otra, tienen interés en la organización. Persona que tiene capacidad de tomar decisiones.
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	Técnica de investigación que se utiliza para conocer el grado de satisfacción o conformidad con la prestación de un servicio que expresan los usuarios o un conjunto de usuarios del mismo.
ESTÁNDAR	Fijación de normas, reglas o requisitos a los que se deben ajustar las especificaciones de un servicio/producto o los métodos y procedimientos seguidos en su prestación/elaboración.
EVALUACIÓN DE LA CALIDAD	Recopilación, sistemática y planificada, y análisis de datos sobre un servicio, centrada generalmente en contenidos, prestación del servicio y resultados para el cliente.
EXCELENCIA	Modo sobresaliente de gestionar la organización y obtener resultados, mediante la aplicación de ocho Conceptos Fundamentales: orientación hacia los resultados; orientación al cliente; liderazgo y coherencia; gestión por procesos y hechos; desarrollo e implicación de las personas; proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora; desarrollo de alianzas; y responsabilidad social de la organización.
EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS	Es lo que esperan de un servicio las personas usuarias de acuerdo con sus necesidades, conocimiento, experiencias, previas y deseos. Suelen estar relacionadas con la forma en que se desea recibir el servicio (en cuanto a plazos, trato recibido etc.)

INDICADOR	Permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos.
MEJORA CONTINUA	Mejora continuada de procesos que conduce al logro de niveles sobresalientes de rendimiento mediante un cambio incremental.
OBJETIVO	Concreción de un resultado que se quiere conseguir.
PERCEPCIÓN	Opinión de un individuo o grupos de personas.
PERSONAL DE FRONTERA	Trabajadores de una organización que realizan su actividad en contacto directo con los clientes.
PLAN DE COMUNICACIÓN	Documento que identifica y sistematiza las actividades a desarrollar por una organización en materia de comunicación, así como los objetivos a alcanzar.
PROCEDIMIENTOS	Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
PROCESO	Secuencia de actividades interrelacionadas, ordenadas y repetitivas que transforman entradas en salidas, utilizando recursos para ello y cuyo producto o servicio final crea valor intrínseco para el usuario al que se dirige.
QUEJA	Expresión de insatisfacción o disconformidad con respecto a los servicios que presta o ha prestado una organización.
REQUISITO	Condición establecida, generalmente implícita, y obligatoria.
RESULTADO DE LA ORGANIZACIÓN	Rendimiento de la organización con relación a sus requisitos estatutarios, su estrategia y su planificación.
SATISFACCIÓN DEL CIUDADANO	La valoración positiva de la calidad percibida por los servicios o productos recibidos (a mayor calidad percibida, mayor satisfacción). Está relacionada con la diferencia entre la calidad percibida y las expectativas previas a la recepción del servicio o producto.
SISTEMA DE GESTIÓN	Esquema general de procesos, indicadores de rendimiento o de resultado, y sistemas de gestión de procesos y de mejora, que se emplea para garantizar que la organización pueda llevar a cabo su misión y visión.
SUGERENCIA	Expresión o propuesta que se realiza a una organización con la intención de mejorar la prestación de los servicios.

BIBLIOGRAFÍA

Referencias Generales

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L., *"A conceptual model of service quality and its implications for future research"*, 1985

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L., *"SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality"*, 1988

Zeithaml, Valarie A; Parasuraman, A; Berry, Leonard L.; *"Calidad Total en la Gestión de Servicios"*; Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1993

Parrado Díez, Salvador: *"Una visión crítica de la implantación del "benchmarking" en el sector público"*, Revista Vasca de Administración Pública, Nº 45, 2, 1996.

Club gestión de calidad: *" Método práctico para identificar las expectativas de los clientes"*, 1997.

Club gestión de calidad: *" Medición de la satisfacción de los clientes"*, 1997.

Talavera Pleguezuelos, Clemente: *"Calidad total en la administración pública"*; Centro de estudios municipales y de cooperación internacionales, 1999

Parrado Díez, Salvador y Ruiz López, Joaquín: *"La gestión de la calidad total en la Administración pública: mimesis y némesis"*, Revista Vasca de Administración Pública: Nº 54, 1999.

Crespo González, Jorge y Criado Grande, Juan Ignacio: *"Evaluando el impacto de la implantación de la calidad en las Administraciones públicas: las Cartas de Servicios en la Comunidad de Madrid"*, Revista de Estudios de la Administración Local y Autonómica: números 298-299, 2005.

Criado Grande J. Ignacio: *"_El Estudio comparado sobre la gestión de la calidad en las Administraciones públicas españolas"*, Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, 2009.

Fundación para los Compromisos de Calidad: *"Informe General sobre el Barómetro de Cartas ciudadanas 2012 de Ciudades y Comunidades Autónomas y Grandes Ciudades de España"*

NORMA UNE 93200 sobre Cartas de Servicios. Abril 2008

EFQM: *"Modelo EFQM de excelencia 2013"*

Guía de *"Interpretación del Modelo EFQM de excelencia 2013 para las Administraciones Públicas"*, 2013

ANEXO I

Relación de normas y metodologías de las Administraciones públicas consultadas para la realización del análisis de situación de las Cartas de Servicios⁵.

Normativa

ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulan las cartas de servicios y los premios a la calidad en la Administración General del Estado.

Real Decreto 951/2005 de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

JUNTA DE ANDALUCÍA

DECRETO 317/2003, de 18 de noviembre, por el que se regulan las Cartas de Servicios, el sistema de evaluación de la calidad de los servicios y se establecen los Premios a la Calidad de los servicios públicos.

DECRETO 177/2005, de 19 de julio, por el que se modifica el Decreto 317/2003, de 18 de noviembre, por el que se regulan las Cartas de Servicios, el sistema de evaluación de la calidad de los servicios y se establecen los Premios a la Calidad de los servicios públicos.

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE ARAGÓN

LEY 5/2013, de 20 de junio, de calidad de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.

DECRETO 115/2012, de 8 de mayo, del Gobierno de Aragón, por el que se regulan las Cartas de Servicios en el ámbito de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.

ORDEN de 21 de septiembre de 2012, del Consejero de Hacienda y Administración Pública, por la que se establece el modelo tipo de Cartas de Servicios que será de aplicación en la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón, el modelo de resolución aprobatoria de aquellas y los criterios para el diseño de los folletos divulgativos.

⁵ Punto dos de la Introducción

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CANARIAS

Decreto 220/2000, por el que se regulan las Cartas de Servicios, los sistemas de evaluación de la calidad y los premios anuales a la calidad del servicio público y mejores prácticas en la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias.

Decreto 33/2010, de 18 de marzo que modifica el Decreto 220/2000, de 4 de diciembre, por el que se regulan las Cartas de Servicios, los sistemas de evaluación de la calidad y los premios anuales a la calidad del servicio público y mejores prácticas en la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias.

GOBIERNO DE CANTABRIA

Decreto 109/2001, de 21 de noviembre, por el que se regulan las Cartas de Servicios, la información sobre Procedimientos Administrativos y los premios anuales a la innovación y mejora de los servicios públicos en la Administración de la Comunidad Autónoma de Cantabria.

JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA-LA MANCHA

Decreto 69/2012, de 29 de marzo, por el que se regulan las actuaciones sobre calidad de los servicios públicos de la JCCM (DOCM n2 68 de 03-04-2012).

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN

DECRETO 230/2000, de 9 de noviembre, por el que se regulan las Cartas de Servicios al Ciudadano en la Administración de la Comunidad de Castilla y León.

La Ley 2/2010, de 11 de marzo, de Derechos de los Ciudadanos en sus relaciones con la Administración de la Comunidad de Castilla y León y de Gestión Pública.

GOBIERNO DE EXTRAMADURA

Decreto 149/2004, de 14 de Octubre, por el que se aprueba la Carta de los Derechos del Ciudadano, se regulan las Cartas de Servicios y se definen los sistemas de análisis y observación de la calidad en la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

XUNTA DE GALICIA

Ley 4/2006, del 30 de junio, de transparencia y de buenas prácticas en la Administración pública gallega.

Decreto 117/2008, del 22 de mayo, por el que se regulan las Cartas de Servicios de la Xunta de Galicia y el Observatorio de la Calidad y de la Administración Electrónica de Galicia.

Orden del 11 de julio de 2008 por la que se aprueba una guía descriptiva de elaboración de Cartas de Servicios en la Xunta de Galicia y el Manual de identidad gráfica del Programa de Cartas de Servicios de la Xunta de Galicia.

COMUNIDAD DE MADRID

Decreto 27/1997, de 6 de marzo, por el que se regulan las Cartas de Servicios, los sistemas de evaluación de la calidad y los premios anuales a la excelencia y calidad del servicio público en la Comunidad de Madrid.

Decreto 44/1998, de 18 de marzo, por el que se aprueban medidas complementarias de regulación de las Cartas de Servicios.

Decreto 85/2002, de 23 de mayo, por el que se regulan los sistemas de evaluación de la calidad de los servicios públicos y se aprueban los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa en la Comunidad de Madrid.

ORDEN de 18 de noviembre de 2004, por la que se regula la utilización de las técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación social para la medición de la calidad de los servicios que presta la Comunidad de Madrid.

CIUDAD AUTÓNOMA DE MELILLA

Decreto n.º 674 de fecha 22 de julio de 2010, relativo a aprobación definitiva del reglamento de elaboración de Cartas de Servicios de la Ciudad Autónoma de Melilla (BOME., nº 4.734, de 30 de julio de 2010).

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LA REGIÓN DE MURCIA

Ley 14/2013, de medidas tributarias, administrativas y de función pública. (BORM 30-12-2013).

Orden de 6 de marzo de 2003 de la Consejería de Economía y Hacienda, por la que se dictan instrucciones en relación a la implantación de las Cartas de Servicios en la Administración Pública de la Región de Murcia. (BORM 22-03-2003).

Resolución de 18 de febrero de 2014, de la Dirección General de Función Pública y Calidad de los Servicios, por la que se dictan instrucciones para la elaboración de Cartas de Servicios y acuerdos de nivel de servicios de los órganos directivos de la Administración Pública de la Región de Murcia y el control de los compromisos expresados en éstos.

GENERALITAT DE LA COMUNITAT VALENCIANA

Decreto 191/2001, de 18 de diciembre, del Consell, por el que se aprobó la Carta del Ciudadano de la Comunitat Valenciana y se regulan las Cartas de Servicios en la Generalitat.

DECRETO 62/2010, de 16 de abril, del Consell, por el que se establecen los instrumentos generales del sistema para la modernización y mejora de la calidad de los servicios públicos de los entes, organismos y entidades del sector público dependientes de la Generalitat. (Modifica al anterior, derogando el artículo 2.2 y el capítulo III, artículos 7 al 14, ambos incluidos).

AYUNTAMIENTO DE MADRID

Decreto del Alcalde de 24 de julio de 2006, por el que se crea el Observatorio de la Ciudad.

Código de Buenas Prácticas Administrativas de la Ciudad de Madrid, aprobado por Acuerdo de la Junta de Gobierno el 4 de diciembre de 2008, artículo 11.

Acuerdo de 25 de junio de 2009 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, por el que se regula el sistema de Cartas de Servicios en el Ayuntamiento de Madrid.

AYUNTAMIENTO DE TORRENT

El 6 de mayo de 2010 se aprobó por el Pleno del Ayuntamiento el Plan de Calidad y Modernización TORRENT INNOVA 2013.

Metodologías de elaboración de Cartas de Servicios

ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO

Administración General del Estado Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL): *“Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios. Ministerio de la Presidencia”*, 2010.

Administración General del Estado Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL): *“Carta de compromisos con Estado Agencia Ministerio de Política Territorial y Administración Pública”*, Madrid, 2011.

Administración General del Estado Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) y Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP): *“Guía para la elaboración y gestión de una Carta de Servicios en la Administración Local”*, 2011

AEVAL-FEMP-Grupo Gálgano: *“Guía para la elaboración y gestión de una Carta de Servicios en la administración Local”*, 2011

JUNTA DE ANDALUCÍA

Consejería de Justicia y Administración Pública del Junta de Andalucía: *“Cuadernos para la Gestión de las Cartas de Servicios en la Junta de Andalucía” (1 al 8)*. 2007

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CANARIAS

Resolución de 25 de mayo de 2010 por la que se determina el modelo que ha de seguir el diseño de los trípticos de las Cartas de Servicios.

GOBIERNO DE CANTABRIA

Manual de procedimiento de gestión de Cartas de Servicio

JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA-LA MANCHA

Consejería de Presidencia y Administraciones Públicas de la Junta de Comunidades de Castilla- La Mancha: *“Manual para la elaboración de una Carta de Servicios”*, 2013

JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN

Guía para la elaboración de Cartas de Servicios al Ciudadano

GOBIERNO DE EXTRAMADURA

Guía Metodológica De Cartas de Servicios

XUNTA DE GALICIA

Guía descriptiva de elaboración de Cartas de Servicios en la Xunta de Galicia.

Manual de identidad gráfica del programa de Cartas de Servicios de la Xunta de Galicia.

COMUNIDAD DE MADRID

Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano, *“Contrato de Servicios al Ciudadano Comunidad de Madrid”*, 1999.

Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano, Comunidad de Madrid y KPMG: *“Cuadro de Indicadores de Calidad de la Comunidad de Madrid, Medir para Mejorar”*, 1999.

“Las Cartas de Servicios en la Comunidad de Madrid”. Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano, 2007

Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano e Instituto Madrileño de Administración Pública (IMAP), Comunidad de Madrid: *"Las Cartas de Servicios en la Comunidad de Madrid"*, 2007

CIUDAD AUTÓNOMA DE MELILLA

Acuerdo del Consejo de Gobierno de fecha 27 de septiembre de 2010, relativo a aprobación del "Manual de la Metodología de elaboración de Cartas de Servicios de la Ciudad Autónoma de Melilla" (BOME., nº 4.754, de 8 de octubre de 2010)

COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LA REGIÓN DE MURCIA

Guía para la elaboración de Cartas de Servicios

GENERALITAT DE LA COMUNITAT VALENCIANA

"Proyecto Cartas de Servicios: Metodología para su elaboración", 2010.

"Metodología de Evaluación para la Acreditación de la calidad de los servicios públicos", 2011.

AYUNTAMIENTO DE MADRID

Metodología de Elaboración e Implantación de las Cartas de Servicios, Ayto Madrid.

AYUNTAMIENTO DE TORRENT

"Metodología de Implantación de Cartas de Servicio en el Ayuntamiento de Torrent". Aprobado en sesión de la Junta de Gobierno Local de 24 de Septiembre de 2012.

DIPUTACIÓN DE ALICANTE

Metodología de la Fundación internacional para los compromisos de la Calidad (IFQA)

ANEXO II

Cuestionario para el análisis de situación de las Cartas de Servicios en las Administraciones públicas

ORGANIZACIÓN	
METODOLOGÍA ESPECÍFICA NORMALIZADA	
Normativa que regula las Cartas de Servicios	
Guías/ Manuales/ etc. de elaboración de Cartas de Servicios	
Obligatoriedad de las Cartas de Servicios	
Definición de Carta de Servicios	
Tipos de Cartas	
Quiénes pueden ser titulares de Cartas	
Definición de contenido mínimo	
Plazo de vigencia	
Compromisos y estándares de calidad	
Indicadores y sistemas de seguimiento	
Indicación de medidas de subsanación	
Quién ejerce las medidas de subsanación	
GRADO DE IMPLANTACIÓN	
Mapa de Cartas de Servicios o plan programa de implantación en la organización	
Ámbitos sectoriales de implantación	
Número de Cartas	
Inclusión en las Cartas de información sobre los mecanismos para la participación de los usuarios del servicio	
Integración con el sistema de gestión de los procesos	
SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN	
Procesos internos de seguimiento	
Sistema de consulta acerca del grado de conocimiento de la Carta	
Procesos externo de seguimiento (no certificación)	
Actualización	
Número de Cartas Actualizadas	
Certificación	
Número de Cartas Certificadas	
Número de Cartas Evaluadas	

DIFUSIÓN Y ACCESIBILIDAD DE LAS CARTAS	
Disponibilidad de soportes en papel	
Sitio web institucional	
Número de Cartas de Servicios publicadas en la Web oficial	
Accesibilidad a las Cartas en la Web	
Disponibilidad en la Web de metodología de elaboración, mantenimiento y evaluación	
Publicación del sistema de indicadores de evaluación interna y sus resultados	
Publicación, en su caso, de la certificación	
Otros (especificar):	



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE HACIENDA
Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS