

COMPROMISO CON EL CIUDADANO
A TRAVÉS DE

CARTAS DE SERVICIOS

PLAN MELLORA. CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA



XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE PRESIDENCIA,
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E
XUSTIZA



© Xunta de Galicia.
Edita: Consellería de Presidencia, Administracións Públicas e Xustiza
Edifícios Administrativos San Caetano s/n, 15704 Santiago de Compostela
www.xunta.es

1ª edición (noviembre 2008)

Depósito legal: C-4604-2008

Diseño: Imaxe Intermedia S.A.
C/ Fernando Arenas 2, 15003 A Coruña

Imprime: Imprenta Mundo S.L.
Polígono Espíritu Santo. C/ Daimler nº 38, 15650 Cambre, A Coruña

GUÍA DESCRIPTIVA DE ELABORACIÓN DE CARTAS DE SERVICIOS EN LA XUNTA DE GALICIA



ÍNDICE

PLAN MELLORA
CARTAS DE SERVICIOS

1. ANTECEDENTES

- 1.1. Antecedentes de la calidad y de las cartas de servicios
- 1.2. Programa de cartas de servicios de la Xunta de Galicia

2. ¿QUÉ SON LAS CARTAS DE SERVICIOS EN LA XUNTA DE GALICIA?

- 2.1. ¿Qué es unha carta de servicios?
- 2.2. Misión, visión y valores de las cartas de servicios
- 2.3. Ventajas de la utilización de las cartas de servicios

3. INTEGRACIÓN EN EL PLAN MELLORA

4. DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA CARTA DE SERVICIOS. NIVELES

- 4.1. Niveles de calidad y extensión en las cartas de servicios
- 4.2. Valoración del nivel de calidad y extensión en su centro directivo.
- 4.3. Sistema de solicitud de apoyo/aprobación/cualificación de las cartas de servicios

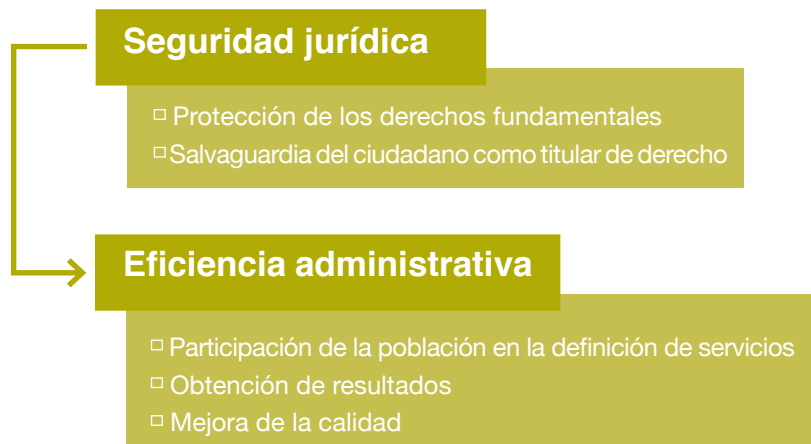
5. PROCESO METODOLÓGICO DE ELABORACIÓN Y DESARROLLO DE CARTAS DE SERVICIOS AUDITADAS

- 5.1. Iniciativa y comunicación de esta a la organización y a la DGCEPP
- 5.2. Constitución y formación del equipo de trabajo
- 5.3. Identificación y análisis de los servicios y otros datos de carácter general y legal
- 5.4. Establecimiento de los compromisos de calidad
- 5.5. Elaboración del plan de mejora de la carta de servicios
- 5.6. Identificación de otra información que se debe incluir en la carta
- 5.7. Redacción final de la carta y elaboración del dossier justificativo
- 5.8. Aprobación de la carta de servicios
- 5.9. Comunicación de las cartas de servicios
- 5.10. Seguimiento y actualización de las cartas de servicios

1. ANTECEDENTES

Desde hace más de una década las administraciones públicas se vieron envueltas en un nuevo contexto en el que el análisis de sus procesos y métodos organizativos, y su transformación y modernización toman especial protagonismo, persiguiendo no solo una Administración más eficiente, sino también una Administración que asuma los principios de gestión de la calidad y de orientación al ciudadano, dando respuesta a sus expectativas en relación a la gestión de los recursos y a la prestación de servicios públicos.

Por eso, a lo largo de los últimos años, y como consecuencia del cambio cultural en la percepción que de los servicios públicos tienen los ciudadanos, estos ya no demandan solamente más servicios, sino que exigen la prestación de servicios cada vez más ágiles, eficientes, seguros y transparentes. En resumen, **demandan servicios públicos de calidad.**



El liderazgo político y la implantación de estrategias de modernización profundas permitirán a las administraciones públicas evolucionar desde una situación en la que su actuación se caracterizaba por proporcionar seguridad jurídica a otra situación en la que, además, se ha de perseguir la eficiencia administrativa.

El actual reto de las administraciones públicas es conseguir la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, adaptándose a la nueva realidad económica y social, propiciando un modelo de Administración caracterizada por la transparencia y la asunción de compromisos, y haciendo públicos los niveles concretos de calidad comprometidos en la prestación de sus servicios, así como evaluando el grado de cumplimiento de dichos compromisos.

Por otro lado, no puede obviarse que la nueva realidad socioeconómica está especialmente marcada por el avance y el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, obligando a las organizaciones públicas a reformularse sus parámetros de organización, funcionamiento y buena gestión.

En línea con lo anteriormente expuesto, en una etapa iniciada especialmente desde finales del año 2005, el nuevo gobierno de la Xunta de Galicia apostó e inició el impulso decidido del proceso de modernización de la Administración autonómica gallega mediante dos acciones:

- a) Creación de una dirección general específica competente en las áreas de la calidad y la Administración electrónica, la Dirección General de Calidad y Evaluación de las Políticas Públicas (que en adelante identificaremos por las siglas DGCEPP), y
- b) Apertura de un nuevo marco normativo con la Ley 4/2006, de 30 de junio, de transparencia y de buenas prácticas en la Administración pública gallega.

Con dichas acciones la Administración autonómica de Galicia deja patente su firme apuesta por implantar y asumir compromisos de eficacia, eficiencia, transparencia y participación de los ciudadanos en la definición y evaluación de los servicios públicos y, en definitiva, de promover una Administración moderna en sus relaciones con los ciudadanos, potenciando el empleo de herramientas como las cartas de servicios, sin lugar a dudas un excelente motor de mejora y crecimiento de la organización, al posibilitar:

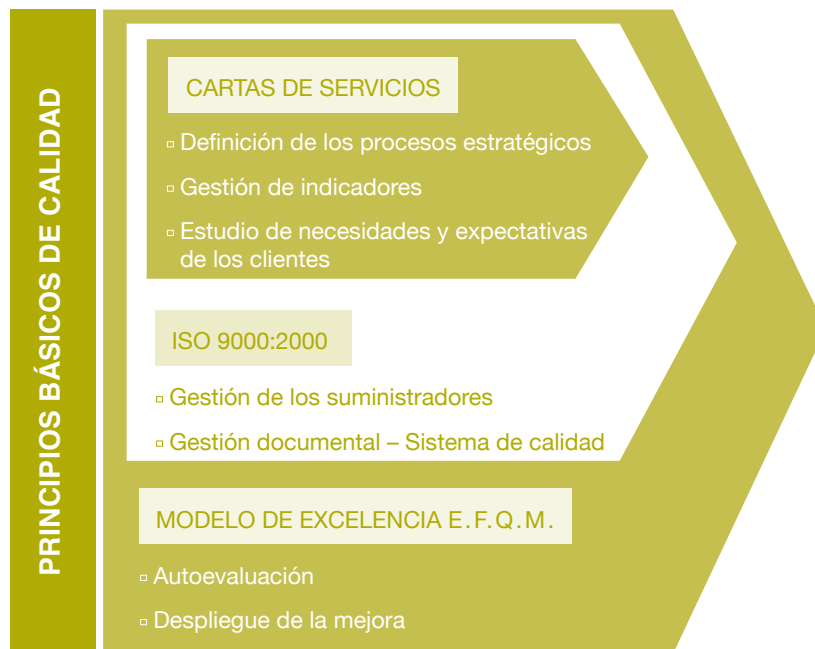
- Un mayor acercamiento al ciudadano.
- La mejora interna en la prestación de los servicios.

- Potenciar la definición expresa de compromisos de mejora de la calidad y del nivel de prestación de los servicios.
- Una mayor modernización de la Administración de la Comunidad Autónoma de Galicia

1.1. Antecedentes de la calidad y de las cartas de servicios

Aunque el concepto “calidad” evolucionó a lo largo del tiempo, en el contexto de las cartas de servicios podemos concluir que calidad es el conjunto de características de un producto o servicio que satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes y, en consecuencia, hacen satisfactorio el servicio que se presta o el producto que se entrega.

Esa evolución del concepto de calidad llevó consigo implícitamente la adaptación progresiva de sus principios, dando lugar a distintos modelos y herramientas de gestión de la calidad, tal y como sintetiza el siguiente gráfico:



En ese marco de evolución del concepto de la calidad, dentro de las Administraciones públicas surgen las cartas de servicios.

Su origen se sitúa en Gran Bretaña, en el año 1991, cuando se elabora y presenta al Parlamento británico en julio de 1991 la primera carta del Ciudadano (“Citizen’s Charter”), siendo primer ministro británico John Major.

Tras esa primera experiencia, fueron numerosas las iniciativas llevadas a cabo por las Administraciones públicas europeas: Francia (1992), Bélgica (1992), Portugal (1993), Italia (1994), Dinamarca (1995), etc.

En España, actualmente, las cartas de servicios son una herramienta suficientemente contrastada y avalada por la numerosa publicación de cartas de servicios, no solo por la Administración General del Estado desde el año 1999, sino también por otras administraciones públicas.

1.2. Programa de cartas de servicios de la Xunta de Galicia

Los objetivos fundamentales del Programa de cartas de servicios de la Xunta de Galicia son:

- Promover el impulso necesario para que los distintos niveles organizativos de la Administración autonómica elaboren y publiquen cartas de servicios, proporcionando apoyo, metodología y herramientas básicas.
- Fomentar la extensión de la calidad en la gestión de toda la Xunta de Galicia, vinculada a la transparencia, a la participación de los usuarios de los servicios y a la asunción de compromisos.
- Promover la mejora continua de las organizaciones y de los servicios públicos.
- Promover cartas de servicios interdepartamentales e interadministrativas.
- Impulsar el desarrollo voluntario de procesos de certificación externa de las cartas de servicios vigentes en la Xunta de Galicia.
- Desarrollar un modelo de control interno de cumplimiento de compromisos de calidad.

Teniendo en cuenta esos objetivos, la presente Guía descriptiva del Programa de cartas de servicios de la Xunta de Galicia pretende difundir el conocimiento sobre las cartas de servicios, provocar el interés sobre estas y su consiguiente despliegue en la organización.

2. ¿QUÉ SON LAS CARTAS DE SERVICIOS EN LA XUNTA DE GALICIA?

2.1. ¿Qué es una carta de servicios?

Teniendo en cuenta los objetivos del Programa de cartas de servicios resaltados en el apartado anterior, en la Xunta de Galicia las cartas de servicios se conciben como **un instrumento de gestión de la calidad que promueve un proceso de análisis y mejora de los servicios de una organización y cuyos resultados se plasman en documentos divulgativos de acceso público, impresos o electrónicos, en los que, como mínimo, se identifican servicios públicos que presta la organización, los órganos responsables de esa prestación, los derechos de los usuarios de esos servicios, así como niveles estándar y compromisos de calidad a los que se ajustará la prestación de dichos servicios.**

2.2. Misión, visión y valores de las cartas de servicios

En línea con la anterior concepción, el Programa de cartas de servicios de la Xunta de Galicia establece como misión, visión y valores de las cartas de servicios los que se exponen a continuación:

Misión

Mejorar la calidad de los servicios públicos mediante la definición y difusión de los compromisos que asumen las diferentes organizaciones, a fin de dar respuesta a las necesidades y expectativas del ciudadano/usuario interno, así como mediante el seguimiento del grado de cumplimiento de esos compromisos y la comunicación de los resultados de ese seguimiento.

Visión

Ser referente en la promoción de la orientación hacia el ciudadano en la gestión pública y de la relación Administración-ciudadano, convirtiéndose en el catalizador del desarrollo de otros instrumentos y programas de mejora de la calidad.

Valores

- Mejora continua de la organización y de los servicios públicos
- Apuesta decidida por la modernización de la Administración
- Vocación de servicio al ciudadano: la satisfacción del ciudadano es nuestra garantía de éxito
- Respeto escrupuloso de los principios y derechos fundamentales y de la legalidad vigente
- Rigor, método y objetividad
- Transparencia: accesibilidad, comunicación eficiente y clara
- Administración responsable: asunción y rendición de cuentas de compromisos de prestación de servicio
- Orientación a la solución de problemas

El modelo conceptual en el que se basa el Programa de cartas de servicios de la Xunta de Galicia es el denominado **modelo conceptual de calidad del servicio de A. Parasuraman** ⁽¹⁾.

Se puede decir que las cartas de servicios llevan implícitas dos vertientes claramente diferenciadas:

- Una vertiente interna, directamente relacionada con el diagnóstico y la mejora continua del rendimiento interno de la organización.
- Una vertiente externa, directamente relacionada con la satisfacción de las expectativas y demandas de los ciudadanos.

2.3. Ventajas de la utilización de las cartas de servicios

Las ventajas o beneficios derivados de la utilización de las cartas de servicios también tienen una doble vertiente en línea con lo mencionado anteriormente.

Beneficios para el ciudadano:

- Conocimiento del **grado de calidad** en la prestación de los servicios de la organización.
- **Acercamiento de la Administración** al ciudadano dando más confianza a este sobre los servicios que se le prestan.
- Permiten públicamente la materialización de los principios de **transparencia, participación, responsabilidad y compromiso** en la prestación de los servicios.
- Facilitan el ejercicio de sus **derechos a los ciudadanos**.
- Conocimiento de la **voz del ciudadano** integrándolo dentro de la propia organización.

Resumiendo, podríamos decir que **incrementan el grado de satisfacción de los ciudadanos**.

⁽¹⁾ Destacadas en color azul, a lo largo de esta guía se presentan frases o palabras que en la versión web de la guía funcionan como links a contenidos complementarios o aclaratorios. La versión web de la guía y esos links están disponibles en la dirección web <http://www.cpapx.xunta.es/portal/calidade/index.htm>

Beneficios para la organización:

- **Definición de los servicios** prestados y de los **compromisos** de calidad asumidos por la Administración.
- **Homogeneización del servicio.**
- **Adaptación de la organización** a los cambios sufridos en la realidad económica y social, prestando así un servicio flexible.
- **Conocimiento de los procesos** de la organización, facilitando su optimización y aprovechamiento de recursos.
- **Conocimiento completo de la mejora** con el fin de optimizar la forma de realizarla y apostando por la mejora continua del servicio.
- Mejora de la **comunicación y la satisfacción laboral del personal** de la organización. Trabajar con conocimiento de causa y sabiendo que se hace bien el trabajo, aumenta la motivación del personal y su satisfacción con el trabajo.
- Las cartas de servicios ofrecen una excelente oportunidad de hacer promoción de la organización y de sus servicios.

Resumiendo podríamos concluir que se **incrementa la flexibilidad y la mejora en la prestación del servicio.**

3. INTEGRACIÓN EN EL PLAN MELLORA

Las cartas de servicios son unas herramientas de gestión que contribuyen a desarrollar los valores del Plan Mellora:

La voluntariedad: el desarrollo de las cartas de servicios es totalmente voluntario y solo en el caso en que una organización decida generarlas se especifica una metodología homologada por la Xunta de Galicia.

El reconocimiento: las cartas de servicios suponen la asunción de compromisos con los ciudadanos y por lo tanto compromisos con la organización. El establecimiento y cumplimiento efectivo de compromisos y objetivos son el espíritu de las cartas de servicios y motivo de evaluación y reconocimiento por toda la organización.

La graduación en la consecución de la mejora: como más adelante se explicará, las cartas de servicios pueden ir mejorando tanto en su nivel de calidad como en el nivel de extensión (% de servicios que incorporan), lo que genera un camino continuo de mejora.

La normalización: las cartas de servicios están reguladas por normas con rango de ley, decreto... lo que contribuye a generar cultura y hábitos homogéneos de gestión.

Además de la integración con los valores del Plan Mellora, las cartas de servicios se integran con otras herramientas de mejora produciendo sinergias en el desarrollo del Plan Mellora. Esta estrategia persigue dos objetivos:

1. El Plan Mellora debe adaptarse a la organización, y no la organización al Plan Mellora. Con este objetivo el plan propone un abanico amplio de posibilidades de iniciarse y encaminarse a la mejora continua que cada centro directivo podrá analizar y seleccionar.

2. El Plan Mellora debe recoger y arropar los esfuerzos que los diferentes centros directivos hacen para que su organización mejore. En muchos casos sin apoyarse en métodos de evaluación, más bien basándose en la experiencia profesional de los equipos de cada unidad, se toma la decisión de iniciar un camino de mejora que debe ser compatible, pero también complementaria y, por lo tanto, integrable dentro del Plan Mellora.

4. DESARROLLO DE LA HERRAMIENTA CARTA DE SERVICIOS. NIVELES

4.1. Niveles de calidad y extensión en las cartas de servicios

De acuerdo con lo previsto en el Sistema de Calidad de Gestión de la Xunta de Galicia, en relación con las cartas de servicios se distinguen los siguientes niveles:

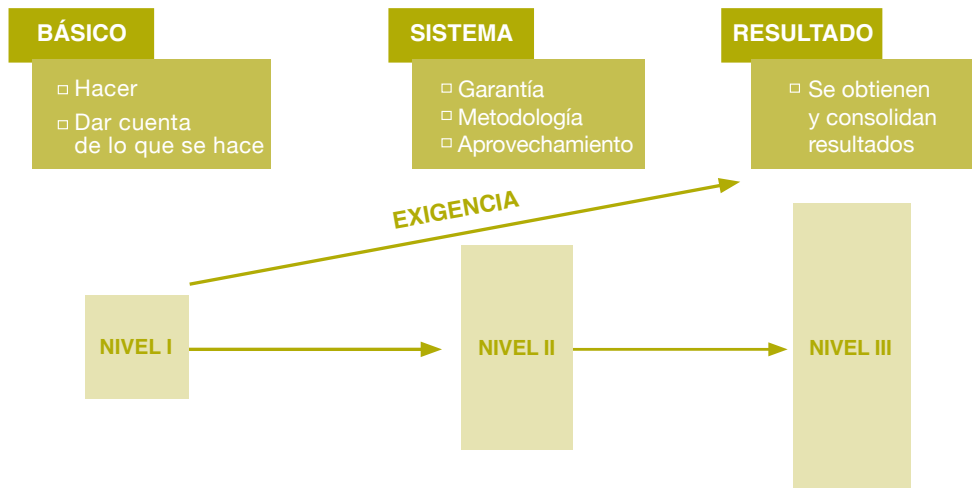
- a) Tres **NIVELES DE CALIDAD** (de menor a mayor: nivel I, nivel II y nivel III), para reflejar diferentes niveles de calidad en el desarrollo e implantación de cada carta de servicios.
- b) Tres **NIVELES DE EXTENSIÓN** (de menor a mayor: nivel 1, nivel 2 y nivel 3), para distinguir el menor o mayor nivel de empleo o expansión de la herramienta cartas de servicios dentro de una organización o centro directivo concreto.

4.1.1. Los niveles de calidad de las cartas de servicios

La calificación del nivel de calidad que corresponda a cada carta de servicios, será efectuada por la DGCEPP, a través del informe que esta debe emitir, a petición de los centros directivos interesados, con carácter previo a la aprobación de todo proyecto de carta de servicios, según el procedimiento señalado en el artículo 10º del vigente decreto regulador de las cartas de servicios de la Xunta de Galicia.

Cada uno de los tres niveles de calidad se alinean con cada una de las tres categorías de cartas de servicios que prevé el [decreto regulador de las cartas de servicios de la Xunta de Galicia](#):

- a) Nivel I: carta de servicios base.
- b) Nivel II: carta de servicios auditada.
- c) Nivel III: carta de servicios consolidada.



Para que a una carta de servicios concreta se le pueda otorgar uno de los tres niveles de calidad, es necesario en todo caso que la carta de servicios en cuestión, así como la organización o centro directivo responsable de la misma, cumplan con todos los requisitos asociados al concreto nivel de calidad del que se trate, y que vienen recogidos en los puntos I.A), I.B) y I.C) del [anexo I del decreto regulador de cartas de servicios de la Xunta de Galicia](#).

Por otra parte, destacar que para optar a la calificación de un nivel de calidad determinado no sólo se deben cumplir los requisitos específicos asociados a él, sino también cumplir con los requisitos asociados al nivel o niveles de calidad inferiores al que se pretende optar.

Así, por ejemplo, para que una carta de servicios alcance el nivel II de calidad, debe cumplir no sólo con los requisitos asociados al nivel II sino también con los requisitos asociados al nivel I. Y en el caso de optar al nivel III de calidad, además de cumplirse con los requisitos asociados a este nivel, también deberá asegurarse el cumplimiento de los requisitos asociados a los niveles I y II.

De forma más detallada, en cuanto a los requisitos asociados a los diferentes niveles de calidad de las cartas de servicios, se debe comenzar señalando que, atendiendo a la regulación normativa vigente para las cartas de servicios de la Xunta de Galicia, se pueden distinguir entre unos requisitos generales y comunes para todos los niveles de calidad de cartas de servicios y otros requisitos específicos y diferenciadores de cada uno de esos niveles.

En lo tocante a los **requisitos generales y comunes**, decir que todas las cartas de servicios que se elaboren e implanten, independientemente del nivel de calidad a que opten o alcancen, deben cumplir los requisitos generales siguientes:

1. Tanto en el desarrollo del proyecto de una nueva carta de servicios como de modificación de una ya vigente, por parte de la secretaría o dirección general de la respectiva consellería, o el máximo nivel directivo de que dependa la organización prestadora de los servicios objeto de la carta, o responsable de la carta, tener formalizada una comunicación escrita a la DGCEPP dando cuenta del desarrollo del proyecto de modificación o de la nueva carta de servicios concreta y la asunción de sus compromisos.
2. En los supuestos de cartas de servicios que incluyan compromisos, medidas de compensación o subsanación que tengan una posible repercusión económica, tener justificada la viabilidad presupuestaria y económica de dichos compromisos o medidas de compensación/subsanación.
3. Con carácter previo a la aprobación definitiva del proyecto de carta de servicios por la persona titular de la/s consellería/s de la/s que dependa/n la/s organización/es responsable/s de la carta de servicios, contar con el informe favorable de la DGCEPP previsto en el artículo 10º del decreto regulador de las cartas de servicios.
4. Publicar en el DOG la orden emitida por la persona o personas titulares de la o de las consellerías respectivas y por la que se da aprobación definitiva de la carta de servicios, publicando también la versión de la carta en formato DOG (sólo texto).

5. Para lograr una mayor difusión de sus contenidos, además de la comentada versión formato DOG, toda carta de servicios deberá contar también con los siguientes soportes divulgativos:

- a) Formatos de folletos impresos tipo dípticos, trípticos, polípticos, etc
- b) Formato electrónico para su publicación en página web.

Y en todos estos formatos se garantiza el cumplimiento de los requisitos de diseño e imagen corporativa específica previstos para el Programa de cartas de servicios de la Xunta de Galicia.

Por otra parte, en cuanto a los **requisitos específicos y diferenciadores** de cada uno de los niveles de calidad en las cartas de servicios, decir que son los siguientes:

NIVEL I: carta de servicios base

Los requisitos diferenciadores de este nivel de calidad evalúan básicamente el producto final de la carta de servicios y son los siguientes:

1. El proyecto de carta de servicios cuenta desde su inicio con un coordinador y en su desarrollo participó, por lo menos, un responsable directo de la organización prestadora de servicios objeto de la carta o personal conocedor de los procedimientos internos de estos servicios.
2. Los soportes divulgativos de la carta tienen los siguientes contenidos mínimos:
 - a) Denominación/título de la carta de servicios.
 - b) Año de edición y número de ejemplares de la edición respectiva de la carta.
 - c) Propósito general de la carta (subscrito por las personas titulares de los centros directivos, con nivel mínimo de dirección general, que promueven la carta de servicios).

- d) Servicios da organización objeto de la carta.
- e) Compromisos cualitativos o cuantitativos de prestación de servicios.
- f) Datos identificativos de la organización, concretando como mínimo:
 - Denominación de la organización u organizaciones prestadoras de los servicios y, de ser el caso, de la organización responsable de la carta
 - Direcciones postales, telefónicas y electrónicas de las dependencias de la organización prestadora de los servicios (teléfono, fax, correo electrónico, página web).
 - Horario de atención al público.
- g) Normativa reguladora y/o derechos legales de los usuarios en relación con los servicios objeto de la carta.
- h) El sistema y condiciones que tienen los usuarios para la tramitación de sugerencias y quejas, según se establece en el punto 3 del artículo 11 de vigente decreto regulador de las cartas de servicios de la Xunta de Galicia.

NIVEL II: carta de servicios auditada

Como requisitos diferenciadores de este nivel de calidad se establecen no sólo requisitos de producto final sino también de proceso, y son los siguientes:

1. El proyecto de la carta de servicios fue desarrollado por un equipo de trabajo multidisciplinar configurado por personal de la organización y que cumple con los perfiles de integrantes del equipo de trabajo que establece la metodología de elaboración de cartas de servicios auditadas.
2. El proyecto de carta de servicios desarrollado cumple con los requisitos mínimos de proceso metodológico que se relacionan en el anexo II del vigente [decreto regulador de las cartas de servicios de la Xunta de Galicia](#).

3. Los soportes divulgativos de la carta, además de los previstos para la categoría carta de servicios base, presentan los siguientes contenidos mínimos:
 - a) Indicadores de evaluación de compromisos.
 - b) Cuando sea posible, medidas de compensación/subsanación por incumplimiento de los compromisos de la carta, o justificación de la imposibilidad de su inclusión.
 - c) Obligaciones legales con las que debe cumplir el usuario de los servicios o la identificación de formas de colaboración del usuario que contribuyan a asegurar una buena prestación de los servicios.
 - d) Formas y medios previstos de participación ciudadana para definir y mejorar los servicios objeto de la carta.
 - e) Formas y medios de comunicación periódica de resultados del grado de cumplimiento de los compromisos de la carta.
4. Informe-propuesta de auditoría realizada por el personal auditor de la DGCEPP respecto del proyecto de carta, en el cual se recogen las evidencias del cumplimiento de los requisitos (de contenido y de proceso) definidos para la categoría carta de servicios auditada en el decreto regulador de las cartas de servicios de la Xunta de Galicia.

NIVEL III: carta de servicios consolidada

Para este nivel de calidad de carta de servicios, como requisitos diferenciadores se dispone de más requisitos orientados a la constatación de la existencia de resultados positivos de la implantación de las cartas de servicios, y son los siguientes:

1. El proyecto de carta de servicios cumple con uno de los dos siguientes requisitos:
 - a) Cuenta con certificado que acredita que la carta de servicios superó un proceso de certificación por una entidad externa debidamente

acreditada para certificar cartas de servicios y cuyo procedimiento y capacidad de certificación de cartas de servicios fueron validados por la DGCEPP.

- b) Cumple los requisitos de contenidos y de proceso metodológico definidos para la categoría carta de servicios auditada y, además, acredita las siguientes mejoras:
 - En el 100% de los servicios objeto de la carta de servicios se dispone, como mínimo, de un compromiso por servicio identificado.
 - El grado de cumplimiento de todos los compromisos de la carta es por lo menos del 90% en los dos años previos al año de solicitud del informe de calificación como carta de servicios consolidada.
 - La organización responsable de la carta de servicios hace públicos los resultados de la carta con una periodicidad al menos anual.
 - En los dos años previos, la organización tiene contrastada la validez y vigencia de las expectativas detectadas al inicio del proyecto de la carta o tras un proceso de actualización de la misma.

2. Solicitud formal de concesión de la categoría de carta de servicios consolidada.

4.1.2. Niveles de extensión

La valoración de la extensión o expansión de la herramienta cartas de servicios dentro de un centro directivo la hará la DGCEPP a petición del centro directivo, de acuerdo con los tres niveles que a continuación se señalan y atendiendo al cumplimiento de los requisitos asociados a cada uno de ellos que se detallan a continuación:

- **NIVEL 1:** Los servicios públicos (tanto los dirigidos al ciudadano como los dirigidos a usuarios internos) que una dirección general o centro directivo equivalente tiene incorporados en cartas de servicios representan menos del 25% de los servicios del catálogo de servicios de ese centro directivo.

□ **NIVEL 2:** Los servicios públicos (tanto los dirigidos al ciudadano como los dirigidos a usuarios internos) que una dirección general o centro directivo equivalente tiene incorporados en cartas de servicios representan entre el 25% y el 75% de los servicios del catálogo de servicios de ese centro directivo.

□ **NIVEL 3:** Los servicios públicos (tanto los dirigidos al ciudadano como los dirigidos a usuarios internos) que una dirección general o centro directivo equivalente tiene incorporados en cartas de servicios representan más del 75% de los servicios del catálogo de servicios de ese centro directivo.

4.2. Valoración del nivel de calidad y extensión en su centro directivo

La aplicación y concreción de las cartas de servicios no tienen un tamaño (nº de servicios) o nivel funcional preferible u objetivamente adecuado, más bien se apuesta por que los servicios que puedan ser integrados en cartas de servicios, realmente sean integrados en estas, y que la organización sea capaz de establecer compromisos y cumplirlos.

Esta estrategia lleva consigo que en cada centro directivo puedan coexistir varias cartas de servicios, con un número de servicios diferente cada una y con un nivel de calidad diferente en cada carta.

La DGCEPP asume como objetivo prioritario el crecimiento y la extensión de los compromisos con los ciudadanos/usuarios internos al máximo número de servicios.

Teniendo en cuenta lo anterior, para la evaluación de un centro directivo en cuanto al nivel de calidad y de extensión en cartas de servicios se opta por los siguientes criterios:

Al centro directivo se le reconocerá como nivel de extensión la suma de las extensiones de todas sus cartas de servicios.

Al centro directivo se le reconocerá como nivel de calidad en materia de cartas de servicios el nivel de calidad de la carta que presente el mayor porcentaje de sus servicios incluidos en cartas de servicios.

Es evidente que esa evaluación se trata de una estimación del nivel de calidad y extensión que se alcanza en un centro directivo, pero esta forma de medir prioriza la sencillez y la claridad.

4.3. Sistema de solicitud de apoyo/aprobación/cualificación de las cartas de servicios

4.3.1. Solicitud de apoyo

La responsabilidad para la iniciativa y elaboración de las distintas cartas de servicios corresponderá a las consellerías competentes en los servicios sobre los que se desarrollarán dichas cartas.

No obstante, atendiendo a las competencias que para toda la organización de la Xunta de Galicia tiene atribuidas la DGCEPP en materia de promoción y coordinación de sistemas y herramientas de gestión de la calidad en general y en materia de cartas de servicios en particular, toda organización de la Xunta de Galicia que pretenda desarrollar un proyecto de carta de servicios podrá contar con el apoyo del personal de la DGCEPP.

La solicitud de apoyo deberá formalizarse a través de la cumplimentación del formulario [“Comunicación a la DGCEPP de la elaboración de un proyecto de carta de servicios y solicitud de apoyo”](#).

Respondiendo a la función de agente impulsor, de apoyo y facilitador del Programa de cartas de servicios de la Xunta de Galicia, la DGCEPP pondrá a disposición de todas las organizaciones, como mínimo, las siguientes herramientas de apoyo para el desarrollo de cartas de servicios:

- **Normativa reguladora vigente.**
- **Guía descriptiva de elaboración de cartas de servicios en la Xunta de Galicia** (este documento).
- **Manual de identidad gráfica del Programa cartas de servicios.**
- **Documentos tipo de trabajo.**
- Otras **guías complementarias** como, por ejemplo, una guía complementaria sobre metodología de estudio y detección de expectativas (implantación de grupos focales, elaboración de encuestas...).
- Asesoramiento y orientación del personal de la DGCEPP.

4.3.2. Aprobación y cualificación del nivel de calidad de las cartas de servicios

Dentro de la Administración autonómica de Galicia, los proyectos de cartas de servicios deberán ser aprobados mediante una orden del titular de la consellería o consellerías de que dependen la o las organizaciones participantes en el proyecto, conforme a lo establecido en la vigente [normativa reguladora de las cartas de servicios de la Xunta de Galicia](#) y tal y como se señala más detalladamente en el punto "5.8. Aprobación de la carta de servicios" de esta guía.

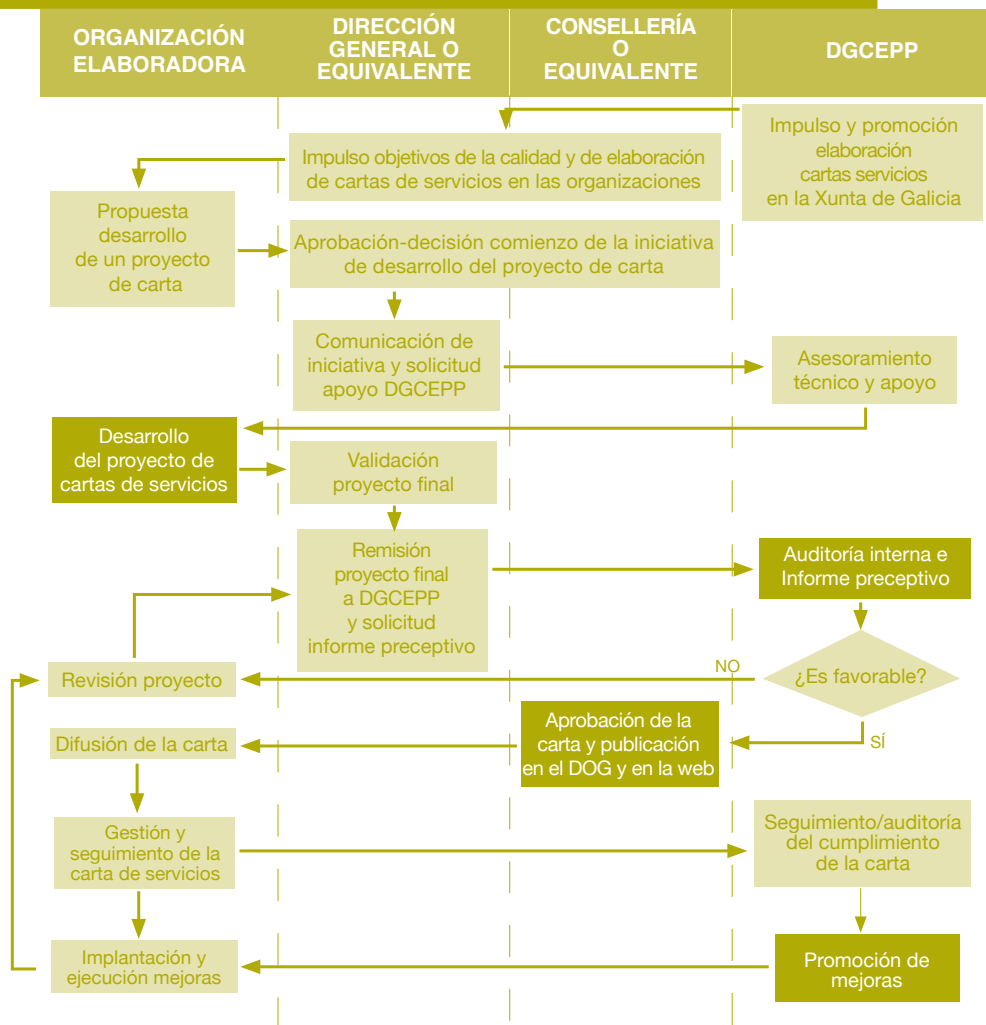
Pero esa aprobación solo se podrá formalizar una vez que, con carácter previo, dicho proyecto obtenga un informe favorable emitido por la DGCEPP, a través del cual se intenta garantizar que el proyecto desarrollado responde a las mínimas directrices de proceso metodológico, fases de elaboración, contenidos, identidad corporativa y otros aspectos descritos en la [normativa reguladora de cartas de servicios](#).

La orden de aprobación de las cartas de servicios deberá ser objeto de publicación en el Diario Oficial de Galicia y la difusión de la carta aprobada deberá hacerse, al menos, a través de la web de las consellerías implicadas en el proyecto, así como a través de diversos soportes divulgativos que permitan la más amplia difusión posible (artículos 6º.3 y 6º.4 de la [Ley 4/2006](#), de 30 de junio, de transparencia y de buenas prácticas en la Administración pública gallega), con el fin de que la carta de servicios llegue a todos los ciudadanos y usuarios receptores de dichos servicios.

El informe preceptivo antes referido expresará como mínimo: el sentido favorable o desfavorable a la aprobación del proyecto de carta, [el nivel de calidad concreto](#) que alcanzase según los requisitos definidos en los anexos I y II de la normativa reguladora de cartas de servicios.

En resumen, el proceso de gestión de las cartas de servicios se describe en el diagrama de flujo siguiente:

PROCESO DE GESTIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS



5. PROCESO METODOLÓGICO DE ELABORACIÓN Y DESARROLLO DE CARTAS DE SERVICIOS AUDITADAS

Es fundamental mantener el rigor metodológico en todo el proceso de elaboración de las cartas de servicios (en adelante, cartas) si estamos hablando de calidad y mejora continua, y aun más si estas cartas deben ser apreciadas por los ciudadanos y útiles para la mejora de la Administración, de forma que no se conviertan en simples e inconcretas declaraciones de buenas intenciones.

Basándose en lo anterior, el proceso metodológico propuesto para la elaboración de las cartas de nivel auditado en la Xunta de Galicia es lo que se refleja en el siguiente diagrama de flujo:



De forma breve, a continuación se describe cada una de las fases del proceso de elaboración de un proyecto de carta de servicios auditada, así como los objetivos que se persiguen en cada una de ellas y los documentos tipo de trabajo (DCS-XX-YY) que servirán de apoyo al equipo elaborador del proyecto de carta.

5.1. Iniciativa y comunicación de esta a la organización y a la DGCEPP

Objetivos

- Iniciativa y comienzo del proceso de desarrollo de un proyecto de carta.
- Obtener la colaboración y el apoyo necesarios para la puesta en marcha y desarrollo del proyecto.

Desarrollo

El proceso de elaboración de un proyecto de carta de servicios por parte de una organización de la Administración autonómica gallega materialmente se inicia una vez que, a través de su correspondiente dirección general, secretaría general, o de su máximo nivel directivo en caso de organismos autónomos, empresas y demás entes dependientes de la Xunta de Galicia, se adopta la decisión de desarrollar un proyecto de carta y se comunica formalmente a la DGCEPP su intención de desarrollo, solicitándole simultáneamente el apoyo necesario.

Para facilitar esa comunicación, se puede emplear el formulario [“Comunicación a la DGCEPP de la elaboración de un proyecto de carta de servicios y solicitud de apoyo”](#).

5.2. Constitución y formación del equipo de trabajo

Objetivos

- Constitución y formalización de un equipo que elabore la carta de servicios con éxito.
- Dotar a los integrantes del equipo constituido de la formación y conocimientos mínimos necesarios para el desarrollo de un proyecto de carta.

Desarrollo

5.2.1. Constitución y funcionamiento del equipo de trabajo

Para el desarrollo de cada proyecto de carta de servicios debe constituirse un equipo de trabajo (en adelante equipo). El número de integrantes del equipo, para que este sea eficiente, deberá oscilar, entre cinco y nueve personas, teniendo en cuenta los siguientes perfiles:

- El titular o un representante del máximo centro directivo del cual depende la organización prestadora de los servicios objeto del proyecto (1 persona).
- Responsables directos de las organizaciones que prestan los servicios (1-2 personas).
- Personal técnico de la organización conocedor del conjunto de los servicios y de los procesos asociados a estos (1-2 personas).
- Personal de la organización en contacto directo con el ciudadano (1-2 personas).
- Personal conocedor de los procedimientos internos de trabajo y de la legislación aplicable (1-2 personas)

En las primeras reuniones que celebre el equipo, este deberá elaborar un cronograma de trabajo (ejemplos cronogramas cartas de nivel base y auditado) que le permita proceder al desarrollo del proyecto con facilidad.

La constitución del equipo se debe formalizar y registrar en un acta de constitución como la que refleja el documento tipo de trabajo [DCS-01-01](#): “Acta de constitución del equipo de trabajo”.

Es recomendable, además, asegurar la formalización de actas de las reuniones que celebre el equipo; pudiendo emplear para eso el modelo de documento tipo de trabajo [DCS-02-01](#): “Acta de reunión del equipo de trabajo”.

5.2.2. Formación de los miembros del equipo de trabajo

Los miembros del equipo deben ser o estar convenientemente formados para el desarrollo del proyecto de carta. A este respecto, se considera necesario que los miembros del equipo, como mínimo, participen en una jornada de formación cuyos contenidos sean:

- Conceptos generales de calidad y cartas de servicios.
- Metodología de elaboración e implantación de cartas de servicios de la Xunta de Galicia.
- Metodologías para la detección de expectativas de los ciudadanos.
- Gestión de equipos de trabajo y reuniones eficaces.

La DGCEPP podrá facilitar la formación inicial a los miembros del equipo.

5.3. Identificación y análisis de los servicios y otros datos de carácter general y legal

Objetivos

- Identificación y descripción de todos los servicios que presta la organización.
- Análisis, priorización y selección de los principales servicios según los criterios de los gestores.
- Recopilación de los datos de carácter general y legal.

Desarrollo

5.3.1. Identificación de los servicios

La tarea principal que debe realizar el equipo en esta fase del proyecto es la identificación y priorización de los servicios ofrecidos y en cuya prestación se establece una relación entre el ciudadano o usuario interno y la organización.

Para identificar y definir los servicios de una organización, el equipo deberá tener claros los siguientes conceptos:

- **ÁREA FUNCIONAL:** Cada una de las “unidades organizativas” en que se pueden agrupar un conjunto de servicios y actividades relacionadas y que se ejecutan para el desarrollo de una competencia o función que tiene asignada dicha organización o los centros directivos de que depende.
- **SERVICIOS:** Los servicios deben ser entendidos como los resultados finales o salidas de algún proceso identificado, y normalmente toda prestación de un servicio siempre está sustentada por uno o varios **procesos** interrelacionados. Es de gran importancia que el equipo valore los procesos que lleva a cabo

la organización para prestar los servicios que le ofrece al ciudadano/usuario interno, teniendo en cuenta que un **proceso** es una secuencia de actividades que desarrolla internamente un órgano para conseguir la prestación de servicios o realización de productos identificables.

- **CLIENTES:** Los clientes son los destinatarios de los servicios, que podrán ser tanto ciudadanos como usuarios internos de la organización.
- **PRESTADOR DIRECTO DEL SERVICIO:** Identificación de los niveles de la organización (departamentos, unidades, servicios, centros...) o proveedores externos concretos que ejecutan la prestación del servicio dentro de la organización.

Para identificar y definir los servicios de una organización el equipo puede disponer del documento tipo de trabajo [DCS-03-01](#): “*Identificación de servicios*”.

Una vez tenga identificados y registrados los servicios el equipo ya cumpliría con el primer objetivo que debe perseguir todo proyecto de carta: “*Poder dar a conocer los servicios que la organización ofrece al ciudadano/usuario interno*”.

Una vez identificados todos los servicios, el equipo podrá proceder a la selección de los principales servicios que, a priori, se podrían incluir en el proyecto de carta. Para la selección de esos servicios principales es útil que los miembros del equipo realicen una priorización de los servicios. Para esta labor podrán apoyarse en el documento tipo de trabajo [DCS-04-01](#): “*Priorización de servicios por los gestores*”.

5.3.2. Identificación de datos de carácter general y legal

Los contenidos mínimos necesarios para una completa identificación de datos de carácter general y legal son los siguientes:

- **DATOS IDENTIFICATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**
- **NORMATIVA REGULADORA**

El desarrollo de esta fase de trabajo se puede realizar tomando como referencia los contenidos que recoge el documento tipo de trabajo [DCS-05-01](#): “*Identificación de datos de carácter general y legal*”.

5.4. Establecimiento de los compromisos de calidad

Uno de los ejes fundamentales de la metodología de las cartas es el adecuado establecimiento de compromisos de calidad en la prestación de los servicios. Los compromisos que se adquieran a través de las cartas determinarán el camino que deberá seguir la organización en el futuro, ya que dichos compromisos deberán ir alineados con las **expectativas** de los ciudadanos y usuarios y, a su vez, con la misión y visión de la organización.

Objetivos

- Conocer lo mejor posible las necesidades y expectativas de los ciudadanos o usuarios internos destinatarios de la carta, y utilizarlas como base para la fijación de los estándares de calidad y el establecimiento de compromisos en la prestación de los servicios.
- Establecer indicadores de gestión para cada uno de los servicios a partir de las expectativas de los ciudadanos/usuarios internos detectadas.
- Concretar los niveles estándares y los niveles reales y actuales de prestación de los servicios.
- Definir acciones de mejora inmediatas que permitan introducir en el proyecto de carta compromisos asumibles a corto plazo.
- **Establecer compromisos que la organización pueda asumir ante los ciudadanos/usuarios internos en relación con los resultados que estos últimos pueden esperar en la prestación de los servicios. Compromisos**

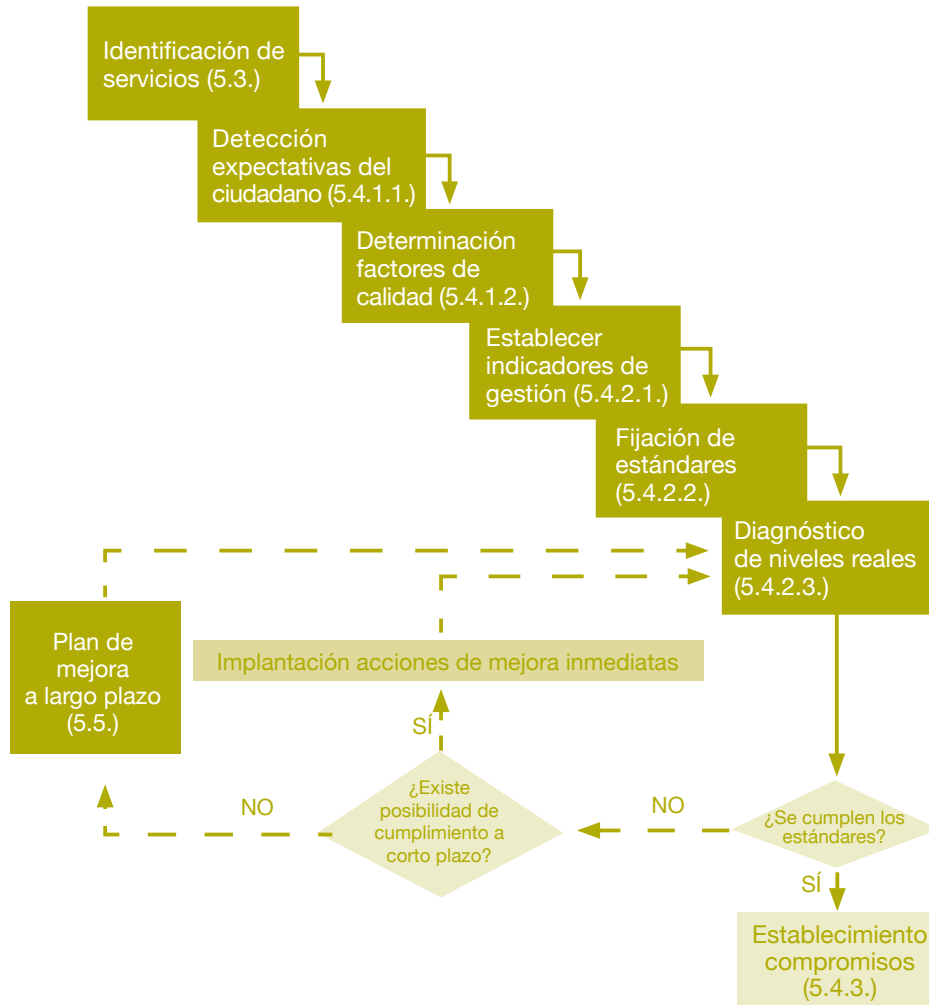
que luego se deberán comunicar y hacer públicos a través de los soportes finales de divulgación de la carta, y serán evaluados de forma periódica a través de sus indicadores de seguimiento.

- Concretar medidas viables de compensación o subsanación que se adoptarán por el incumplimiento de los compromisos.

Desarrollo

Para el establecimiento de los compromisos, el equipo debe desarrollar una serie de actividades secuenciales de indagación que le permitan determinar dichos compromisos con minuciosidad y rigor, a partir del proceso que se representa en el siguiente diagrama:

ESTABLECIMIENTO DE LOS COMPROMISOS DE CALIDAD



5.4.I. Análisis y detección de las expectativas del ciudadano y de los factores clave de calidad

Para elaborar una carta de servicios de calidad es necesario que la organización tenga una adecuada percepción de las expectativas de los ciudadanos/usuarios internos en cuanto a la prestación de los servicios, conforme a lo que promulga el [modelo conceptual de calidad del servicio de A. Parasuraman](#).

La adecuada ejecución de esta tarea, asegurará que el establecimiento de compromisos vaya en línea con las necesidades y expectativas de los ciudadanos/usuarios internos.

5.4.I.I. Detección de las expectativas

Las expectativas sobre la prestación de servicios son las condiciones cualitativas o cuantitativas que los ciudadanos/usuarios internos esperan encontrar o conseguir al recibir la prestación de los servicios.

La detección de expectativas de los ciudadanos/usuarios internos cobra especial importancia ya que:

- Los servicios de una organización solo son eficaces si satisfacen las expectativas y necesidades de sus clientes (ciudadanos o usuarios internos).
- Las expectativas y necesidades son dinámicas y cambiantes, motivo por el cual habrá que ir adecuando los servicios a ellas.
- Hacer las cosas “bien” o mismo “muy bien” desde el punto de vista de los gestores, de nada vale si no hay una adecuación de ellas a lo que quiere el cliente (ciudadano o usuario interno) o si los esfuerzos de la organización no se centran en la referida adecuación.

No existe una única técnica para la detección de expectativas de los ciudadanos o usuarios internos sobre la prestación de los servicios de una organización. El equipo podrá elegir aquella que, cumpliendo con los mínimos requisitos metodológicos necesarios, satisfaga el objetivo de esta fase de trabajo del proyecto de carta y se adapte mejor a la materia objeto de esta. Entre las técnicas más comúnmente utilizadas, podemos destacar:

- “GRUPOS FOCALES”
- “ENCUESTAS”
- “ENTREVISTAS AL CIUDADANO O USUARIO”
- “ANÁLISIS DE SUGERENCIAS, QUEJAS Y RECLAMACIONES”
- “SEGUIMIENTO DE LOS MOMENTOS DE LA VERDAD”
- “CIUDADANO O USUARIO MISTERIOSO/FICTICIO”
- “ANÁLISIS DE INFORMACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN”
- “TÉCNICA EMPÁTICA”

Dada la variedad de técnicas que se pueden emplear para la detección de expectativas de los ciudadanos/usuarios internos, para orientar esta tarea el equipo podrá contar con el asesoramiento del personal de la DGCEPP.

El equipo podrá apoyarse en el documento tipo de trabajo [DCS-06-01](#): “*Recopilación de expectativas del ciudadano/usuario interno detectadas*” para registrar las expectativas detectadas.

5.4.1.2. Determinación de los factores de calidad

Para poder prestar un servicio que sea percibido por los usuarios de acuerdo con los niveles de calidad esperados por estos, es preciso tener en cuenta los aspectos o factores de calidad que los ciudadanos/usuarios internos de los servicios consideran más importantes y valoran en mayor medida.

Los factores de calidad **son las características relevantes que hacen que quien acceda a los servicios perciba su nivel de calidad.**

En consecuencia, su identificación debe hacerse teniendo en cuenta la voz de los clientes, o lo que es lo mismo, deben ser identificados a partir de las expectativas y necesidades de los ciudadanos/usuarios internos previamente detectadas.

Para desarrollar esta tarea, el equipo podrá apoyarse en el documento tipo de trabajo [DCS-07-01](#): “*Matriz de determinación de factores de calidad*”.

5.4.2. Fijación de estándares de calidad y diagnóstico de los niveles reales

Una vez detectados los factores clave de calidad, el equipo debe proceder a la identificación de los niveles estándares (ideal de calidad) de los servicios asegurando que dichos estándares se definen para dar respuesta a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, y también debe diagnosticar los niveles reales y actuales de calidad en la prestación de los servicios, para posteriormente establecer una comparativa entre ambos niveles (estándares y reales) y, a partir de esa comparativa, el equipo pueda empezar a definir los compromisos de calidad en la prestación de los servicios que la organización puede garantizar como asumibles.

5.4.2.1. Establecimiento de los indicadores de gestión

Para cumplir con el objetivo anterior, lo primero que debe acometer el equipo es el **establecimiento de los indicadores de gestión de los servicios, debiendo tratarse de indicadores que deriven o se correlacionen muy directamente con las expectativas concretas y factores de calidad** previamente identificados.

Un indicador es un **parámetro y una herramienta de medición** de una variable (característica) o de una combinación de variables. **Los indicadores de gestión deben servir para medir el resultado y el rendimiento de los procesos y ayudar a gestionarlos.**

Los indicadores que identifique el equipo podrán ser registrados en el documento tipo de trabajo [DCS-08-01](#): “Cuadro de mando: fijación de estándares y diagnóstico de niveles reales de gestión”.

Los indicadores de gestión que se establezcan no solo deben permitir fijar niveles estándar de servicio que debieran recibir los ciudadanos, sino también medir el nivel real de prestación de los servicios, tal y como se describirá en los puntos posteriores de esta guía.

5.4.2.2. Fijación de estándares de calidad

Un estándar de calidad es un objetivo cuantificable, que permite valorar el nivel que una organización se fija como meta para alcanzar en la prestación de sus servicios y en un período de tiempo determinado.

Estos niveles de referencia se determinan a partir de las expectativas concretas de los ciudadanos, y muestran los objetivos que la organización desea alcanzar en relación con los factores de calidad de los servicios detectados previamente.

Por lo tanto, un nivel estándar deberá:

- Servir de referencia para valorar el cumplimiento de los objetivos establecidos y la calidad de los servicios prestados.
- Expresarse a través de una cifra que sea una concreción de la medida elegida como indicador.

Para facilitar la identificación de los niveles estándar, el equipo puede seguir cumplimentando el documento tipo de trabajo [DCS-08-01](#): “Cuadro de mando: fijación de estándares y diagnóstico de niveles reales de gestión”.

5.4.2.3. Diagnóstico de los niveles reales

Una vez definidos los niveles estándar de calidad de los servicios, dichos niveles estándar no pueden ser incorporados, sin más, a la carta de servicios como compromisos de esta. Antes es preciso que el equipo determine si el cumplimiento de los estándares se encuentra al alcance de la organización o cuanto falta, si es el caso, para conseguirlo.

Para eso se hace necesario que el equipo diagnostique previamente los niveles reales de prestación de los servicios de la organización, cuantificando los niveles o resultados reales de los indicadores y registrándolos en un documento como el reiterado documento tipo de trabajo [DCS-08-01](#).

Una vez cuantificados los niveles reales, el equipo ya dispone de información suficiente para conocer qué niveles estándar cumple la organización y cuales no, y para decidir qué expectativas de los ciudadanos pueden ser satisfechas.

5.4.3. Establecimiento de los compromisos

El objetivo de esta fase de trabajo será establecer los compromisos de calidad que finalmente se incluirán y harán públicos en la carta de servicios.

Para llevar a cabo esta tarea, el equipo deberá comparar los niveles estándares con los niveles reales de los indicadores de gestión.

A partir del resultado de esa comparación se podrán concretar:

- COMPROMISOS ASUMIBLES INMEDIATAMENTE: cuando los niveles reales de prestación de servicios que ofrece la organización alcanzan los estándares establecidos, la organización es capaz de responder a las expectativas de los ciudadanos.
- COMPROMISOS ASUMIBLES A CORTO PLAZO: cuando los niveles reales de prestación de servicios que ofrece la organización no alcanzan los niveles estándares establecidos, pero el equipo considera que es posible lograr su cumplimiento a corto plazo (en todo caso antes de la aprobación final de la carta de servicios), tras la definición e implantación de acciones de mejora inmediatas.
- COMPROMISOS NO ASUMIBLES TODAVÍA: en el supuesto de que los niveles reales de prestación de servicios de la organización no alcanzan los niveles estándar establecidos y el equipo considera imposible lograr su cumplimiento a corto plazo. En este supuesto, el equipo deberá definir e implantar un plan de mejora a largo plazo (en adelante, plan de mejora), tal y como se describe en el punto 5.5. de la presente guía. En consecuencia, en este supuesto el equipo deberá posponer la inclusión en la carta de servicios de compromisos relacionados con esos estándares hasta el momento en que los niveles reales se equiparen con los referidos estándares.

Para registrar el resultado de la comparativa anterior, el equipo podrá utilizar el documento tipo de trabajo [DCS-09-01](#): “*Valoración y establecimiento de compromisos*”.

Como resultado de la fase de trabajo “establecimiento de compromisos”, el equipo no solo dispondrá de una serie de COMPROMISOS ASUMIBLES INMEDIATAMENTE por la organización, sino que también dispondrá de otro tipo de COMPROMISOS que se convertirán en la semilla de la **mejora continua** de la organización, ya que de ellos derivarán acciones de mejora inmediatas y planes de mejora a largo plazo.

En el caso de los COMPROMISOS ASUMIBLES A CORTO PLAZO, el equipo podrá registrar en el documento [DCS-10-01](#): “*Acciones de mejora inmediatas*” las acciones de mejora que se deriven.

Tras la implantación de las acciones de mejora inmediatas, el equipo deberá volver a medir los niveles reales de prestación de los servicios y comprobar si dichos niveles reales alcanzan los niveles estándar definidos. De alcanzarse, podrán entonces introducirse en la carta de servicios esos compromisos asumibles con acciones inmediatas como otros compromisos más de la carta.

En el caso de que tras la implantación de las acciones de mejora inmediatas el nivel real de prestación de los servicios siga sin alcanzar al nivel estándar, el compromiso asociado a ese estándar no podrá ser asumido y deberá ser trasladado al plan de mejora de la carta.

5.4.4. Establecimiento de medidas de compensación o subsanación por incumplimiento de compromisos

Una vez definidos los compromisos de calidad que finalmente contendrá la carta de servicios, el equipo debe valorar posibles medidas de compensación o subsanación a ofrecer a los ciudadanos/usuarios internos por el posible incumplimiento de cada uno de los compromisos manifestados en la carta, y que ayuden a atenuar la posible insatisfacción del ciudadano/usuario interno derivada de ese incumplimiento.

A la hora de establecer medidas de compensación o subsanación, el equipo debe ser muy consciente de que estas no se deben establecer si la organización no posee la total seguridad de poder ofrecer al ciudadano esas posibles compensaciones o subsanaciones.

Las compensaciones o subsanaciones que finalmente se decidan incluir en la carta de servicios podrán ser recogidas en el documento tipo de trabajo [DCS-12-01](#): “*Identificación de otra información a incluir en la carta*”.

5.5. Elaboración del plan de mejora de la carta de servicios

Las cartas de servicios no sólo se deben considerar como elementos de comunicación frente a los ciudadanos, sino también como auténticas herramientas de gestión de la calidad que impulsan en la organización la mejora continua.

Es por ello que la metodología propuesta por la Xunta de Galicia, contempla la conveniencia de que todo proyecto de carta lleve asociado un plan de mejora a largo plazo (en adelante plan de mejora), que permita a la organización ir mejorando la prestación de sus servicios y, por lo tanto, la asunción de futuros compromisos que den respuesta a la totalidad de las expectativas.

Objetivos

- Definición del plan de mejora asociado al proyecto de carta (herramienta de mejora continua).

Desarrollo

Conseguidos los primeros objetivos fundamentales de las cartas, como son identificar los servicios que la organización ofrece a la ciudadanía y hacer explícitos los compromisos que en relación con esos servicios asume la organización, llega el momento de impulsar la mejora continua de la organización en la prestación de sus servicios a través del desarrollo e implantación de un plan de mejora asociado a la carta.

Para la elaboración del plan de mejora, el equipo puede utilizar el documento tipo de trabajo [DCS-11-01](#): “*Plan de mejora a largo plazo*”, partiendo de la información registrada en el documento tipo de trabajo [DCS-09-01](#): “*Valoración y establecimiento de compromisos*”.

Recordemos que, tras el análisis de posibles compromisos sobre la prestación de servicios, el equipo puede encontrar una serie de COMPROMISOS NO ASUMIBLES TODAVÍA. Esos compromisos deben ser los aspectos o áreas de mejora que se abordarán mediante un plan de mejora.

Un plan de mejora es un documento utilizado por las organizaciones para la planificación de la mejora continua. El contenido mínimo de cualquier plan de mejora debe ser:

- Áreas de mejora.
- Acciones de mejora propuestas para cada área de mejora.
- Responsables de la ejecución de las acciones de mejora.
- Fechas o plazos de ejecución de las acciones de mejora.
- Medida o indicador que verifique la implantación de las acciones de mejora.

En los proyectos de cartas, con la elaboración de un plan de mejora se pretende contribuir a que los COMPROMISOS NO ASUMIBLES TODAVÍA se conviertan en compromisos asumibles e incorporables en futuras revisiones de la carta.

Para el despliegue de las acciones contenidas en el plan de mejora, la organización podrá utilizar herramientas de participación del personal como, por ejemplo, grupos de mejora o círculos de calidad, de manera que en dicho despliegue del plan de mejora puedan participar otras personas de la organización que no necesariamente formasen parte del equipo elaborador de la carta.

5.6. Identificación de otra información a incluir en la carta

Objetivos

- Identificar la información de carácter complementario necesaria para el ciudadano y que se incorporará en los soportes divulgativos de la carta.

Desarrollo

Las cartas de servicios, como medio de comunicación y acercamiento al ciudadano, deben contener información relativa a los canales a través de los cuales se permitirá a los ciudadanos entrar en contacto con la organización, conocer sus derechos y obligaciones, así como las formas y medios que se prevén para su colaboración, consulta y participación en la mejora de los servicios que ofrece la organización.

Esta otra información es considerada de carácter complementario, pero no por eso poco relevante, ya que constituye una ventana a través de la cual los ciudadanos entran en contacto con la organización.

El equipo deberá recopilar la información que a continuación se detalla con el fin de completar el contenido de la carta de servicios:

- Derechos concretos de los ciudadanos o usuarios internos
- Formas de colaboración de los ciudadanos
- Formas de consulta y participación
- Sistemas de sugerencias y quejas
- Comunicación de resultados de la carta

Para llevar a cabo el registro de la información complementaria antes referida, el equipo podrá utilizar el documento tipo de trabajo [DCS-12-01](#): “*Identificación de otra información a incluir en la carta*”.

5.7. Redacción final de la carta y elaboración del dossier justificativo

Tras superar las fases del proceso metodológico de elaboración de la carta descritas en todos los apartados precedentes de esta guía, el equipo deberá proceder a la tarea de recopilación de toda la documentación e información analizada y elaborada a lo largo de todo el proceso, para redactar el texto final de la carta de servicios y confeccionar un **dossier documental justificativo del proyecto de carta**.

Objetivos

- Redacción final del texto de la carta.
- Elaboración del dossier justificativo del proyecto de carta.

Desarrollo

El dossier justificativo de la carta de servicios que el equipo deberá elaborar, constará de los siguientes puntos:

- A. Redacción del texto final de la carta que se va a publicar
- B. Propuesta final de estructura gráfica y de contenidos de los soportes divulgativos
- C. Plan de comunicación y difusión de la carta
- D. Memoria descriptiva del proceso metodológico realizado

A. Redacción del texto final de la carta que se va a publicar

La propuesta de redacción del texto final de la carta de servicios deberá **recoger dos versiones**: una versión que llamaremos “versión extensa”, que se utilizará

para publicar en el Diario Oficial de Galicia (DOG), y otra “versión reducida” que será la redacción a utilizar en los soportes divulgativos.

La versión extensa de la carta de servicios que se empleará para publicar en el DOG, será un documento de solo texto en el cual se recoge de forma detallada toda la información que el equipo decidió incluir en la carta de servicios, teniendo siempre en cuenta, al menos, los [contenidos mínimos que se determinan en la normativa reguladora de las cartas de servicios de la Xunta de Galicia](#).

Por otra parte, en el caso de la redacción en “versión reducida”, se asegurarán los mismos contenidos mínimos descritos anteriormente, pudiendo variar su extensión en función del soporte divulgativo concreto que se pretenda emplear para su posterior difusión.

B. Propuesta final de estructura gráfica y de contenidos de los soportes divulgativos

Dentro del dossier justificativo de elaboración del proyecto de carta de servicios, el equipo también deberá incluir una propuesta de los soportes divulgativos (trípticos, polípticos, cartelería, etc.) impresos o electrónicos que van a ser utilizados por la organización para la difusión de la carta.

Los soportes divulgativos de las cartas de servicios de la Xunta de Galicia seguirán [una estructura gráfica y un estilo normalizados](#) de acuerdo con los criterios establecidos en el “Manual de Identidad Gráfica del Programa de cartas de servicios de la Xunta de Galicia” aprobado por la vigente [normativa reguladora](#) de las cartas de servicios de la Administración autonómica gallega.

C. Plan de comunicación y difusión de la carta

El Plan de comunicación y difusión de la carta deberá dar cuenta, como mínimo, de la estrategia de comunicación externa (ver punto 5.9.).

D. Memoria descriptiva del proceso metodológico realizado

Finalmente, el equipo debe elaborar y remitir una memoria en la que se describa el proceso metodológico seguido para la elaboración del proyecto de carta, así como la documentación justificativa que evidencie la ejecución de cada una de las fases de trabajo.

Destacar la importancia de que la memoria descriptiva recoja el plan de mejora asociado a la carta, evidenciándose así que el proyecto de carta de servicios persigue la mejora continua.

5.8. Aprobación de la carta de servicios

Para cualquiera carta de servicios elaborada dentro del ámbito de la Xunta de Galicia, será condición necesaria que supere la fase de aprobación antes de que la organización elaboradora pueda proceder a su publicación.

Objetivos

- Superar el proceso de aprobación de la carta de servicios y luego proceder a su publicación.

Desarrollo

De forma breve y conforme a lo dispuesto en detalle en el artículo 10 del vigente [decreto regulador de cartas de servicios](#) de la Xunta de Galicia, señalar que el proceso de aprobación de un proyecto de carta de servicios es el siguiente:

- Remisión del dossier justificativo por el equipo a la secretaría o dirección general de la que depende, para someter dicho dossier a la validación de su titular.
- Una vez validado el dossier justificativo, el titular de la dirección general respectiva enviará una copia del dossier justificativo a la DGCEPP y **solicitará** de la misma un **informe preceptivo** sobre el proyecto de carta ([formulario solicitud de informe a la DGCEPP del proyecto de carta de servicios elaborado](#)). Será necesario que dicho informe sea favorable para poder proceder luego a la aprobación final del proyecto de carta, tal y como se determina en la [vigente normativa reguladora de las cartas de servicios](#) de la Xunta de Galicia.
- Para la emisión del informe preceptivo sobre el proyecto de carta de servicios, la DGCEPP tendrá en cuenta los resultados de las labores de auditoría llevadas a cabo por el personal auditor dependiente de esa dirección general con el fin de contrastar el cumplimiento de los [requisitos mínimos establecidos en la normativa reguladora](#).

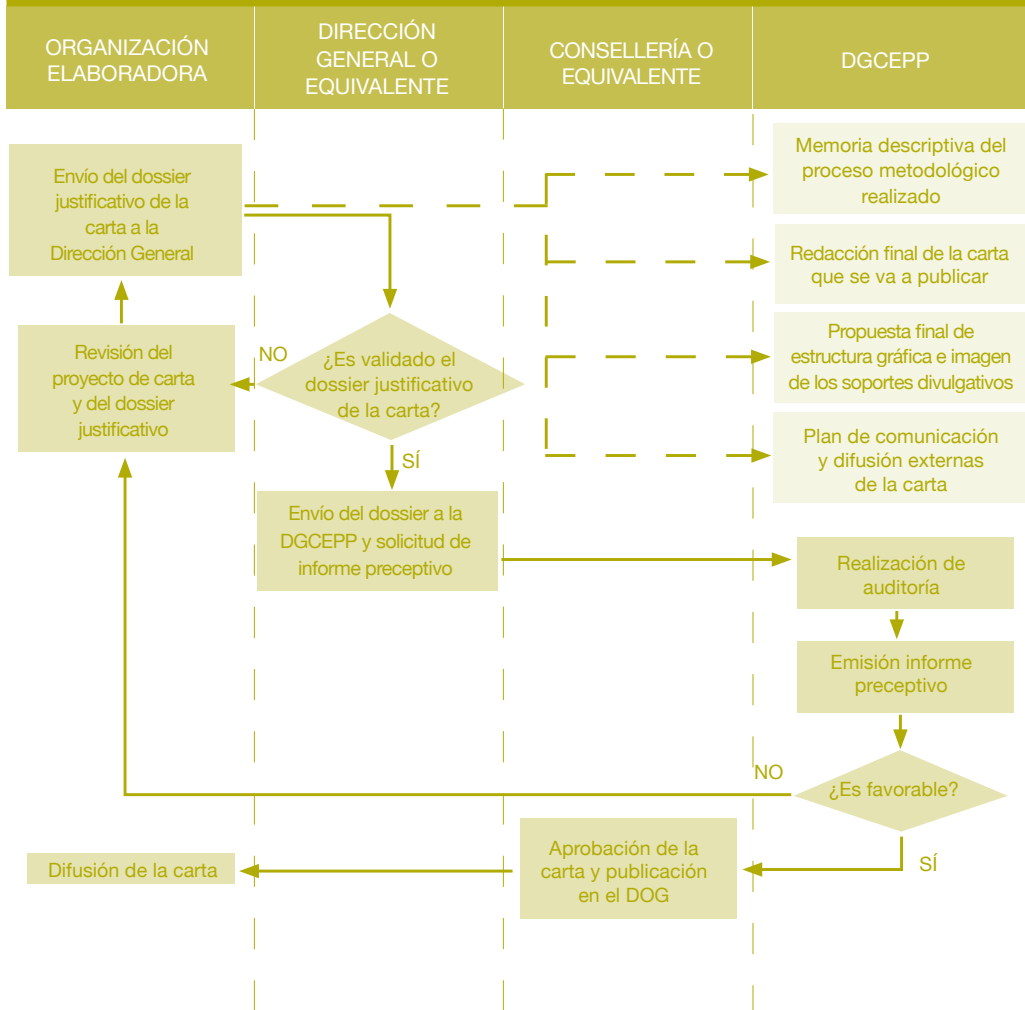
En el caso de que el **informe preceptivo** emitido por la persona titular de la DGCEPP sea **favorable**, a continuación se podrá tramitar la aprobación final de la carta de servicios.

Mientras que en el supuesto de que el informe preceptivo de la DGCEPP resulte no favorable, el equipo deberá revisar el proyecto de carta atendiendo a las observaciones de no conformidad, recomendaciones y reflexiones indicadas por la DGCEPP y, una vez subsanadas las causas de la no conformidad, volver a reiniciar el proceso de aprobación.

Y una vez que un proyecto de carta de servicios obtenga el informe preceptivo favorable de la DGCEPP, se procederá a la aprobación final de la carta de servicios mediante una orden del titular de la consellería de la que dependa la organización elaboradora del proyecto de carta. Dicha orden de aprobación, junto con la “versión extensa” de la carta como anexo de esa orden, deberán ser publicadas en el DOG.

En resumen, teniendo en cuenta todo lo anterior, el proceso de aprobación de una carta de servicios se puede representar con el siguiente diagrama de flujo:

PROCESO DE APROBACIÓN DE CARTAS DE SERVICIOS



5.9. Comunicación de las cartas de servicios

Parte del éxito de la implantación de una carta dependerá del desarrollo de un adecuado plan de comunicación y difusión que se adapte a los canales de comunicación existentes y que sea capaz de transmitir los logros y las expectativas generadas a través de la carta, tanto a los ciudadanos/ usuarios internos como al personal de la organización. Los principales objetivos del desarrollo de un plan de comunicación y difusión de las cartas de servicios se pueden resumir en:

- Dar a conocer todos los contenidos de la carta de servicios aprobada, en especial los servicios que se describen en la misma y los compromisos adquiridos.
- Lograr la mayor difusión posible, tanto interna como externa a la organización.
- Motivar internamente al personal prestador de los servicios para conseguir la mayor implicación posible en la implantación de la carta y la asunción de los compromisos en ella descritos.

El proceso de comunicación debe darse a lo largo de todas las fases de un proyecto de carta de servicios, y tiene dos vertientes claramente diferenciadas:

- **Comunicación interna:** la comunicación dirigida al personal de la organización elaboradora de la carta de servicios, sobre el estado del proyecto, avances realizados, mejoras obtenidas y resultados finales: contenidos, compromisos adquiridos y planes de mejora acordados, así como cualquiera otra comunicación enfocada a impulsar la participación y motivación del personal prestador de los servicios incluidos en la carta.
- **Comunicación externa:** las actuaciones de comunicación dirigidas al ciudadano o usuario interno y que tienen por objeto la publicación, distribución y difusión de la carta de servicios desarrollada y aprobada. La organización deberá diseñar un plan de comunicación y difusión externa que garantice que, con la suficiente antelación, los soportes divulgativos de la carta serán difundidos entre el personal de la organización responsable de los servicios y distribuido a unidades o puntos de atención al ciudadano o usuario interno.

5.10. Seguimiento y actualización de las cartas de servicios

Las cartas son en sí mismas herramientas de mejora continua, auténticos motores de cambio. Por eso, la labor de desarrollo de una carta no culmina con su aprobación y publicación oficial, pues, una vez publicada, se deberá garantizar su vigencia (cambios organizativos, cambios en las expectativas o necesidades de los ciudadanos, etc.) y el proceso de mejora continua a través del plan de mejora asociado a la carta de servicios, siendo necesario un proceso de seguimiento posterior.

El seguimiento de las cartas de servicios en la Xunta de Galicia comprenderá dos tipos de actuaciones:

- Seguimiento y revisión de la carta de servicios por parte de la organización elaboradora de la carta, conforme a lo dispuesto por el artículo 15 del vigente [decreto regulador de las cartas de servicios](#) de la Xunta de Galicia.
- Seguimiento por parte de la DGCEPP de las cartas de servicios aprobadas y vigentes en la Xunta de Galicia, según establece el artículo 16 del mismo [decreto regulador de las cartas de servicios](#).

5.10.1. Seguimiento y revisión de las cartas de servicios por parte de la organización

El seguimiento de una carta de servicios será responsabilidad de la organización elaboradora de la carta, quien asumirá el seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos a través de la carta, de las sugerencias y quejas recibidas, así como de la definición y actualización de los indicadores de medida en ella establecidos y, en su caso, del despliegue de las acciones y/o plan de mejora asociados a la carta. Para el seguimiento continuado de los compromisos establecidos, el equipo podrá apoyarse en el documento tipo de trabajo [DCS-13-01](#): “*Seguimiento de los compromisos establecidos en la carta de servicios*”.

La organización responsable de la carta, anualmente, deberá elaborar un informe o memoria de seguimiento interno de la carta, que será remitido a la DGCEPP en el mes de enero del año siguiente a la anualidad en la que se realice el seguimiento.

5.10.2. Seguimiento por parte de la DGCEPP de las cartas de servicios vigentes en la Xunta de Galicia

La DGCEPP, como agente impulsor de la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos por las organizaciones de la Administración pública gallega, realizará el seguimiento de las cartas de servicios vigentes, elaborando anualmente una memoria o informe general del estado del Programa de cartas de servicios, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Análisis y evaluación de las memorias o informes anuales que les remitan las organizaciones que tengan cartas de servicios aprobadas y vigentes.
- Información del Registro general de cartas de servicios de la Xunta de Galicia.
- Resultados de sus propias actuaciones de auditoría, análisis, estudio y contraste procedentes que, en base a sus competencias, lleve a cabo en relación con proyectos de cartas de servicios en tramitación o con cartas de servicios en vigor.

Este informe general elaborado por la DGCEPP será presentado y sometido a la aprobación del Consello de la Xunta de Galicia, y una vez aprobado por el Consello de la Xunta de Galicia, a través de la dirección de internet www.xunta.es, se harán públicos resultados finales de dicho informe.



XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE PRESIDENCIA,
ADMINISTRACIÓNS PÚBLICAS E
XUSTIZA



PLAN MELLORA
calidade na xestión pública