

COMPROMISO CÓ CIIDADÁN
A TRAVÉS DE

CARTAS DE SERVIZOS

PLAN MELLORA. CALIDADE NA XESTIÓN PÚBLICA



XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE PRESIDENCIA,
ADMINISTRACIÓNS PÚBLICAS 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 (novembro 2008)

Depósito legal: C-4604-2008

Deseño: Imaxe Intermedia S.A.
R/ Fernando Arenas 2, 15003 A Coruña

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

GUÍA DESCRIPTIVA DE ELABORACIÓN DE CARTAS DE SERVICIOS NA XUNTA DE GALICIA



ÍNDICE

PLAN MELLORA
CARTAS DE SERVICIOS

1. ANTECEDENTES

- 1.1. Antecedentes da calidade e das cartas de servizos
- 1.2. Programa de cartas de servizos da Xunta de Galicia

2. ¿QUE SON AS CARTAS DE SERVIZOS NA XUNTA DE GALICIA?

- 2.1. ¿Que é unha carta de servizos?
- 2.2. Misión, visión e valores das cartas de servizos
- 2.3. Vantaxes da utilización das cartas de servizos

3. INTEGRACIÓN NO PLAN MELLORA

4. DESENVOLVEMENTO DA FERRAMENTA CARTA DE SERVIZOS. NIVEIS

- 4.1. Niveis de calidade e extensión nas cartas de servizos
- 4.2. Valoración do nivel de calidade e extensión no seu centro directivo.
- 4.3. Sistema de solicitude de apoio/aprobación/cualificación das cartas de servizos

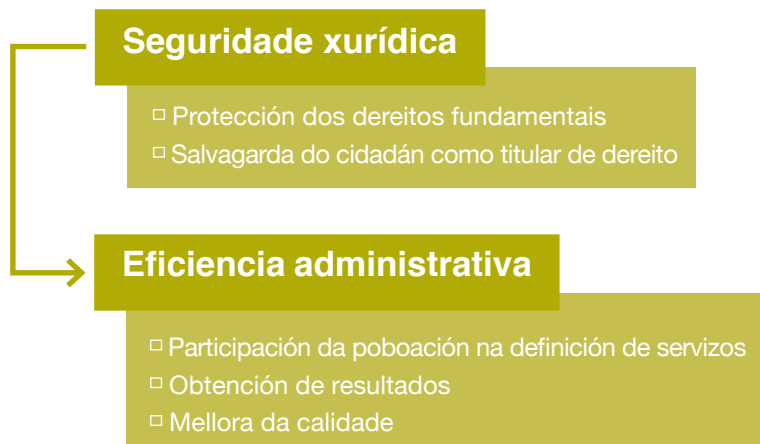
5. PROCESO METODOLÓXICO DE ELABORACIÓN E DESENVOLVEMENTO DE CARTAS DE SERVIZOS AUDITADAS

- 5.1. Iniciativa e comunicación desta á organización e á DXCAPP
- 5.2. Constitución e formación do equipo de traballo
- 5.3. Identificación e análise dos servizos e outros datos de carácter xeral e legal
- 5.4. Establecemento dos compromisos de calidade
- 5.5. Elaboración do plan de mellora da carta de servizos
- 5.6. Identificación doutra información que se debe incluír na carta
- 5.7. Redacción final da carta e elaboración do dossier xustificativo
- 5.8. Aprobación da carta de servizos
- 5.9. Comunicación das cartas de servizos
- 5.10. Seguimento e actualización das cartas de servizos

1. ANTECEDENTES

Dende hai máis dunha década as administracións públicas víronse envolvidas nun novo contexto en que a análise dos seus procesos e métodos organizativos, e a súa transformación e modernización toman especial protagonismo, perseguindo non só unha Administración máis eficiente, senón tamén unha Administración que asuma os principios de xestión da calidade e de orientación ao cidadán, dando resposta ás súas expectativas en relación coa xestión dos recursos e coa prestación de servizos públicos.

Por iso, ao longo dos últimos anos, e como consecuencia do cambio cultural na percepción que dos servizos públicos teñen os cidadáns, estes xa non demandan soamente máis servizos, senón que exixen a prestación de servizos cada vez máis áxiles, eficientes, seguros e transparentes. En resumo, **demandan servizos públicos de calidade**.



O liderado político e a implantación de estratexias de modernización profundas permitirán ás administracións públicas evolucionar desde unha situación en que a súa actuación se caracterizaba por proporcionar seguridade xurídica a outra situación en que, ademais, se debe perseguir a eficiencia administrativa.

O actual reto das administracións públicas é conseguir a satisfacción das necesidades e expectativas dos cidadáns, adaptándose á nova realidade económica e social, propiciando un modelo de Administración caracterizada pola transparencia e a asunción de compromisos, e facendo públicos os niveis concretos de calidade comprometidos na prestación dos seus servizos, así como avaliando o grao de cumprimento dos devanditos compromisos.

Por outra banda, non se pode obviar que a nova realidade socioeconómica está especialmente marcada polo avance e polo uso das novas tecnoloxías da información e da comunicación, obrigando as organizacións públicas a reformular os seus parámetros de organización, funcionamento e boa xestión.

En liña co anteriormente exposto, nunha etapa iniciada especialmente desde finais do ano 2005, o novo goberno da Xunta de Galicia apostou e iniciou o impulso decidido do proceso de modernización da Administración autonómica galega mediante dúas accións:

- a) Creación dunha dirección xeral específica competente nas áreas da calidade e da Administración electrónica, a Dirección Xeral de Calidade e Avaliación das Políticas Públicas (que en diante identificaremos como DXCAPP), e
- b) Apertura dun novo marco normativo coa Lei 4/2006, do 30 de xuño, de transparencia e de boas prácticas na Administración pública galega.

Coas devanditas accións a Administración autonómica de Galicia deixa patente a súa firme aposta por implantar e asumir compromisos de eficacia, eficiencia, transparencia e participación dos cidadáns na definición e avaliación dos servizos públicos e, en definitiva, de promover unha Administración moderna nas súas relacións cos cidadáns, potenciando o emprego de ferramentas como as cartas de servizos, sen lugar a dúbidas un excelente motor de mellora e crecemento da organización, ao posibilitar:

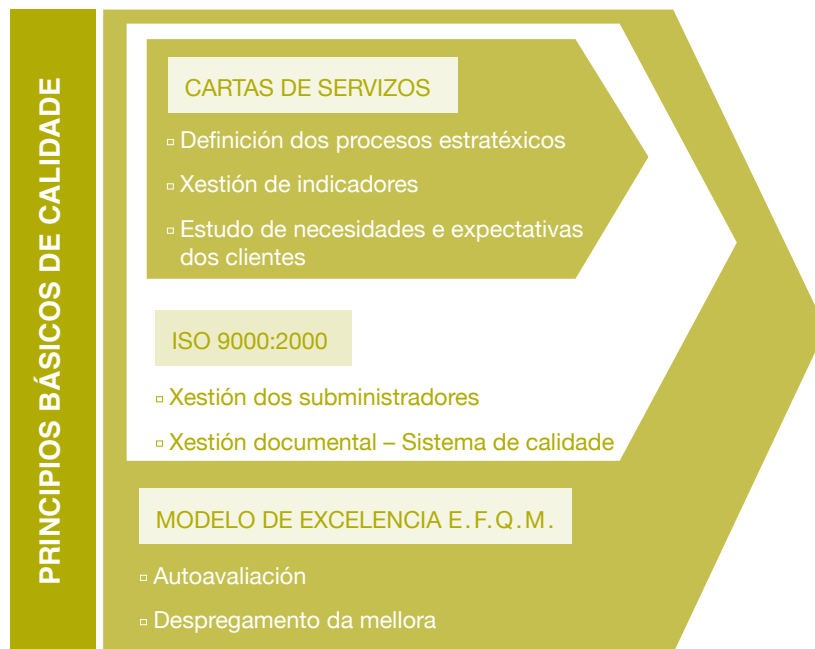
- Un maior achegamento ao cidadán.
- A mellora interna na prestación dos servizos.

- Potenciar a definición expresa de compromisos de mellora da calidade e do nivel de prestación dos servizos.
- Unha maior modernización da Administración da Comunidade Autónoma de Galicia.

1.1. Antecedentes da calidade e das cartas de servizos

Aínda que o concepto “calidade” evolucionou ao longo do tempo, no contexto das cartas de servizos podemos concluír que calidade é o conxunto de características dun produto ou servizo que satisfán as necesidades e expectativas dos clientes e, en consecuencia, fan satisfactorio o servizo que se presta ou o produto que se entrega.

Esa evolución do concepto de calidade levou consigo implicitamente a adaptación progresiva dos seus principios, dando lugar a distintos modelos e ferramentas de xestión da calidade, tal e como sintetiza o seguinte gráfico:



Nese marco de evolución do concepto da calidade, dentro das administracións públicas xorden as cartas de servizos.

A súa orixe sitúase en Gran Bretaña, no ano 1991, cando se elabora e se presenta ao Parlamento británico en xullo de 1991 a primeira carta do cidadán (Citizen's charter), sendo primeiro ministro británico John Major.

Tras esa primeira experiencia, foron numerosas as iniciativas levadas a cabo polas Administracións públicas europeas: Francia (1992), Bélxica (1992), Portugal (1993), Italia (1994), Dinamarca (1995), etc.

En España, actualmente, as cartas de servizos son unha ferramenta suficientemente contrastada e avalada pola numerosa publicación de cartas de servizos, non só pola Administración Xeral do Estado desde o ano 1999, senón tamén por outras administracións públicas.

1.2. Programa de cartas de servizos da Xunta de Galicia

Os obxectivos fundamentais do Programa de cartas de servizos da Xunta de Galicia son:

- Promover o impulso necesario para que os distintos niveis organizativos da Administración autonómica elaboren e publiquen cartas de servizos, proporcionando apoio, metodoloxía e ferramentas básicas.
- Fomentar a extensión da calidade na xestión de toda a Xunta de Galicia, vinculada á transparencia, á participación dos usuarios dos servizos e á asunción de compromisos.
- Promover a mellora continua das organizacións e dos servizos públicos.
- Promover cartas de servizos interdepartamentais e interadministrativas.
- Impulsar o desenvolvemento voluntario de procesos de certificación externa das cartas de servizos vixentes na Xunta de Galicia.
- Desenvolver un modelo de control interno de cumprimento de compromisos de calidade.

Tendo en conta eses obxectivos, esta Guía descritiva do Programa de cartas de servizos da Xunta de Galicia pretende difundir o coñecemento sobre as cartas de servizos, provocar o interese sobre estas e o seu conseguinte despregamento na organización.

2. ¿QUE SON AS CARTAS DE SERVICIOS NA XUNTA DE GALICIA?

2.1. ¿Que é unha carta de servizos?

Tendo en conta os obxectivos do Programa de cartas de servizos salientados no punto anterior, na Xunta de Galicia as cartas de servizos concíbense como **un instrumento de xestión da calidade que promove un proceso de análise e mellora dos servizos dunha organización e cuxos resultados se plasman en documentos divulgativos de acceso público, impresos ou electrónicos, nos cales, como mínimo, se identifican servizos públicos que presta a organización, os órganos responsables desa prestación, os dereitos dos usuarios deses servizos, así como niveis estándar e compromisos de calidade a que se axustará a prestación dos ditos servizos.**

2.2. Misión, visión e valores das cartas de servizos

En liña coa anterior concepción, o Programa de cartas de servizos da Xunta de Galicia establece como misión, visión e valores das cartas de servizos os que se expoñen a continuación:

Misión

Mellorar a calidade dos servizos públicos mediante a definición e difusión dos compromisos que asumen as diferentes organizacións, a fin de dar resposta ás necesidades e expectativas do cidadán/usuario interno, así como mediante o seguimento do grao de cumprimento deses compromisos e a comunicación dos resultados dese seguimento.

Visión

Ser referente na promoción da orientación cara ao cidadán na xestión pública e da relación Administración-cidadán, converténdose no catalizador do desenvolvemento doutros instrumentos e programas de mellora da calidade.

Valores

- Mellora continua da organización e dos servizos públicos
- Aposta decidida pola modernización da Administración
- Vocación de servizo ao cidadán: a satisfacción do cidadán é a nosa garantía de éxito
- Respecto escrupuloso dos principios e dereitos fundamentais e da legalidade vixente
- Rigor, método e obxectividade
- Transparencia: accesibilidade, comunicación eficiente e clara
- Administración responsable: asunción e rendición de contas de compromisos de prestación de servizo
- Orientación á solución de problemas

O modelo conceptual en que se basea o Programa de cartas de servizos da Xunta de Galicia é o denominado **modelo conceptual de calidade do servizo de A. Parasuraman** ⁽¹⁾.

Pódese dicir que as cartas de servizos levan implícitas dúas vertentes claramente diferenciadas:

- Unha vertente interna, directamente relacionada co diagnóstico e coa mellora continua do rendemento interno da organización.
- Unha vertente externa, directamente relacionada coa satisfacción das expectativas e demandas dos cidadáns.

2.3. Vantaxes da utilización das cartas de servizos

As vantaxes ou beneficios derivados da utilización das cartas de servizos tamén teñen unha dobre vertente en liña co mencionado anteriormente.

Beneficios para o cidadán:

- Coñecemento do **grao de calidade** na prestación dos servizos da organización.
- **Achegamento da Administración** ao cidadán dando máis confianza a este sobre os servizos que se lle prestan.
- Permiten publicamente a materialización dos principios de **transparencia, participación, responsabilidade e compromiso** na prestación dos servizos.
- Facilitan o exercicio dos seus **dereitos aos cidadáns**.
- Coñecemento da **voz do cidadán** integrándoo dentro da propia organización.

Resumindo, podíamos dicir que **incrementan o grao de satisfacción dos cidadáns**.

(1) Destacadas en cor azul, ao longo desta guía preséntanse frases ou palabras que na versión web da guía funcionan como links a contidos complementarios ou aclaratorios. A versión web da guía e eses links están dispoñibles no enderezo web <http://www.cpapx.xunta.es/portal/calidade/index.htm>

Beneficios para a organización:

- **Definición dos servizos** prestados e dos **compromisos** de calidade asumidos pola Administración.
- **Homoxeneización do servizo.**
- **Adaptación da organización** aos cambios sufridos na realidade económica e social, prestando así un servizo flexible.
- **Coñecemento dos procesos** da organización, facilitando a súa optimización e aproveitamento de recursos.
- **Coñecemento completo da mellora** co fin de optimizar a forma de realizala e apostando pola mellora continua do servizo.
- Mellora da **comunicación e a satisfacción laboral do persoal** da organización. Traballar con coñecemento de causa e sabendo que se fai ben o traballo, aumenta a motivación do persoal e a súa satisfacción co traballo.
- As cartas de servizos ofrecen unha excelente oportunidade de facer promoción da organización e dos seus servizos.

Resumindo poderíamos concluír que se **aumenta a flexibilidade e a mellora na prestación do servizo.**

3. INTEGRACIÓN NO PLAN MELLORA

As cartas de servizos son unhas ferramentas de xestión que contribúen a desenvolver os valores do Plan Mellora:

A voluntariedade: o desenvolvemento das cartas de servizos é totalmente voluntario e só no caso en que unha organización decida xeralas se especifica unha metodoloxía homologada pola Xunta de Galicia.

O recoñecemento: as cartas de servizos supoñen a asunción de compromisos cos cidadáns e polo tanto compromisos coa organización. O establecemento e cumprimento efectivo de compromisos e obxectivos son o espírito das cartas de servizos e motivo de avaliación e recoñecemento por toda a organización.

A graduación na consecución da mellora: como máis adiante se explicará, as cartas de servizos poden ir mellorando tanto no seu nivel de calidade coma no nivel de extensión (% de servizos que incorporan), o que xera un camiño continuo de mellora.

A normalización: as cartas de servizos están reguladas por normas con rango de lei, decreto... o que contribúe a xerar cultura e hábitos homoxéneos de xestión.

Ademais da integración cos valores do Plan Mellora, as cartas de servizos intégranse con outras ferramentas de mellora producindo sinerxías no desenvolvemento do Plan Mellora. Esta estratexia persegue dous obxectivos:

1. O Plan Mellora debe adaptarse á organización, e non a organización ao Plan Mellora. Con este obxectivo o plan propón un abano amplo de posibilidades de iniciarse e encamiñarse cara á mellora continua que cada centro directivo poderá analizar e seleccionar.

2. O Plan Mellora debe recoller e unir os esforzos que os diferentes centros directivos fan para que a súa organización mellore. En moitos casos sen apoiarse en métodos de avaliación, pero baseándose na experiencia profesional dos equipos de cada unidade, tómase a decisión de iniciar un camiño de mellora que debe ser compatible, pero tamén complementaria, e polo tanto integrable dentro do Plan Mellora.

4. DESENVOLVEMENTO DA FERRAMENTA CARTA DE SERVIZOS. NIVEIS

4.1. Niveis de calidade e extensión nas cartas de servizos

De acordo co previsto no Sistema de Calidade de Xestión da Xunta de Galicia, en relación coas cartas de servizos distínguense os seguintes niveis:

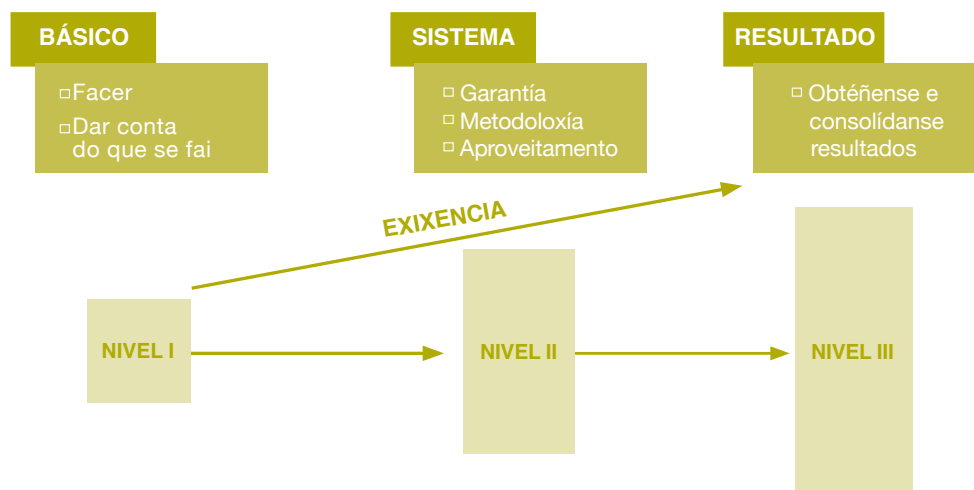
- a) Tres **NIVEIS DE CALIDADE** (de menor a maior: nivel I, nivel II e nivel III), para reflectir diferentes niveis de calidade no desenvolvemento e implantación de cada carta de servizos.
- b) Tres **NIVEIS DE EXTENSIÓN** (de menor a maior: nivel 1, nivel 2 e nivel 3), para distinguir o menor ou maior nivel de emprego ou expansión da ferramenta cartas de servizos dentro dunha organización ou centro directivo concreto.

4.1.1. Os niveis de calidade das cartas de servizos

A cualificación do nivel de calidade que corresponda a cada carta de servizos, será efectuada pola DXCAPP, a través do informe que esta debe emitir, por pedimento dos centros directivos interesados, con carácter previo á aprobación de todo proxecto de carta de servizos, segundo o procedemento sinalado no artigo 10º do vixente decreto regulador das cartas de servizos da Xunta de Galicia.

Cada un dos tres niveis de calidade alíñase con cada unha das tres categorías de cartas de servizos que prevé o [decreto regulador das cartas de servizos da Xunta de Galicia](#):

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



Para que a unha carta de servizos concreta se lle poida outorgar un dos tres niveis de calidade, cómpre en todo caso que a carta de servizos en cuestión, así como a organización ou centro directivo responsable dela, cumpran con todos os requisitos asociados ao concreto nivel de calidade de que se trate, e que veñen recollidos nos puntos I.A), I.B) e I.C) do anexo I do [decreto regulador de cartas de servizos da Xunta de Galicia](#).

Por outra banda, salienta que para optar á cualificación dun nivel de calidade determinado non só se deben cumprir os requisitos específicos asociados a el, senón tamén cumprir cos requisitos asociados ao nivel ou niveis de calidade inferiores a que se pretende optar.

Así, por exemplo, para que unha carta de servizos acade o nivel II de calidade, debe cumprir non só cos requisitos asociados ao nivel II senón tamén cos requisitos asociados ao nivel I. E no caso de optar ao nivel III de calidade, ademais de cumprirse cos requisitos asociados a este nivel, tamén se deberá asegurar o cumprimento dos requisitos asociados aos niveis I e II.

De forma máis detallada, en canto aos requisitos asociados aos diferentes niveis de calidade das cartas de servizos, débese comezar sinalando que, atendendo á regulación normativa vixente para as cartas de servizos da Xunta de Galicia, se poden distinguir entre uns requisitos xerais e comúns para todos os niveis de calidade de cartas de servizos e outros requisitos específicos e diferenciadores de cada un deses niveis.

No tocante aos **requisitos xerais e comúns**, dicir que todas as cartas de servizos que se elaboren e implanten, independentemente do nivel de calidade a que opten ou acaden, deben cumprir os requisitos xerais seguintes:

1. Tanto no desenvolvemento do proxecto dunha nova carta de servizos como de modificación dunha xa vixente, por parte da secretaría ou dirección xeral da respectiva consellería, ou o máximo nivel directivo de que dependa a organización prestadora dos servizos obxecto da carta, ou responsable da carta, ter formalizado unha comunicación escrita á DXCAPP dando conta do desenvolvemento do proxecto de modificación ou da nova carta de servizos concreta e a asunción dos seus compromisos.
2. Nos supostos de cartas de servizos que inclúan compromisos, medidas de compensación ou emenda que teñan unha posible repercusión económica, ter xustificada a viabilidade orzamentaria e económica dos ditos compromisos ou medidas de compensación/emenda.
3. Con carácter previo á aprobación definitiva do proxecto de carta de servizos pola persoa titular da consellería de que dependan as organizacións responsables da carta de servizos, contar co informe favorable da DXCAPP previsto no artigo 10º do decreto regulador das cartas de servizos.
4. Publicar no DOG a orde emitida pola persoa ou persoas titulares da ou das consellerías respectivas e pola que se dá aprobación definitiva da carta de servizos e publicar tamén a versión da carta en formato DOG (só texto).

5. Para lograr unha maior difusión dos seus contidos, ademais da comentada versión formato DOG, toda carta de servizos deberá contar tamén cos seguintes soportes divulgativos:

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

E en todos estes formatos se garante o cumprimento dos requisitos de deseño e imaxe corporativa específica previstos para o Programa de cartas de servizos da Xunta de Galicia.

Por outra banda, en canto aos requisitos **específicos e diferenciadores** de cada un dos niveis de calidade nas cartas de servizos, dicir que son os seguintes:

NIVEL I: carta de servizos base

Os requisitos diferenciadores deste nivel de calidade avalían basicamente o produto final da carta de servizos e son os seguintes:

1. O proxecto de carta de servizos conta desde o seu inicio cun coordinador e no seu desenvolvemento participou, polo menos, un responsable directo da organización prestadora dos ditos servizos obxecto da carta ou persoal coñecedor dos procedementos internos destes servizos.
2. Os soportes divulgativos da carta teñen os seguintes contidos mínimos:
 - a) Denominación/título da carta de servizos.
 - b) Ano de edición e número de exemplares da edición respectiva da carta.
 - c) Propósito xeral da carta (subscrito polas persoas titulares dos centros directivos, con nivel mínimo de dirección xeral, que promoven a carta de servizos).

- d) Servizos da organización obxecto da carta.
- e) Compromisos cualitativos ou cuantitativos de prestación de servizos.
- f) Datos identificativos da organización, concretando como mínimo:
 - Denominación da organización ou organizacións prestadoras dos servizos e, de ser o caso, da organización responsable da carta.
 - Enderezos postais, telefónicos e electrónicos das dependencias da organización prestadora dos servizos (teléfono, fax, correo electrónico, páxina web).
 - Horario de atención ao público.
- g) Normativa reguladora e/ou dereitos legais dos usuarios en relación cos servizos obxecto da carta.
- h) O sistema e as condicións que teñen os usuarios para a tramitación de suxestións e queixas, segundo se establece no punto 3 do artigo 11 do vixente decreto regulador das cartas de servizos da Xunta de Galicia.

NIVEL II: carta de servizos auditada

Como requisitos diferenciadores deste nivel de calidade establécense non só requisitos de produto final senón tamén de proceso, e son os seguintes:

1. O proxecto da carta de servizos foi desenvolvido por un equipo de traballo multidisciplinar configurado por persoal da organización e que cumpre cos perfís de integrantes do equipo de traballo que establece a metodoloxía de elaboración de cartas de servizos auditadas.
2. O proxecto de carta de servizos desenvolvido cumpre cos requisitos mínimos de proceso metodolóxico que se relacionan no anexo II do vixente [decreto regulador das cartas de servizos da Xunta de Galicia](#).

3. Os soportes divulgativos da carta, ademais dos previstos para a categoría cartas de servizos base, presentan os seguintes contidos mínimos:
 - a) Indicadores de avaliación de compromisos.
 - b) Cando sexa posible, medidas de compensación/reparación por incumprimento dos compromisos da carta, ou xustificación da imposibilidade da súa inclusión.
 - c) Obrigas legais coas que debe cumprir o usuario dos servizos ou a identificación de formas de colaboración do usuario que contribúan ao aseguramento dunha boa prestación dos servizos.
 - d) Formas e medios previstos de participación cidadá para definir e mellorar os servizos obxecto da carta.
 - e) Formas e medios de comunicación periódica de resultados do grao de cumprimento dos compromisos da carta.
4. Informe-proposta de auditoría realizada polo persoal auditor da DXCAPP respecto do proxecto de carta, no cal se recollen as evidencias do cumprimento dos requisitos (de contido e de proceso) definidos para a categoría carta de servizos auditada no decreto regulador das cartas de servizos da Xunta de Galicia.

NIVEL III: carta de servizos consolidada

Para este nivel de calidade de carta de servizos, como requisitos diferenciadores dispónse de máis requisitos orientados á constatación da existencia de resultados positivos da implantación das cartas de servizos, e son os seguintes:

1. O proxecto da carta de servizos cumpre con un dos dous seguintes requisitos:
 - a) Conta con certificado que acredita que a carta de servizos superou un proceso de certificación por unha entidade externa debidamente

acreditada para certificar cartas de servizos, e cuxo procedemento e capacidade de certificación de cartas de servizos foron validados pola DXCAPP.

- b) Cumpre os requisitos de contidos e de proceso metodolóxico definidos para a categoría carta de servizos auditada e, ademais, acredita as seguintes melloras:
- No 100% dos servizos obxecto da carta de servizos dispense, como mínimo, dun compromiso por servizo identificado.
 - O grao de cumprimento de todos os compromisos da carta é polo menos do 90% nos dous anos previos ao ano de solicitude do informe de cualificación como carta de servizos consolidada.
 - A organización responsable da carta de servizos fai públicos os resultados da carta cunha periodicidade polo menos anual.
 - Nos dous anos previos, a organización ten contrastada a validez e vixencia das expectativas detectadas ao inicio do proxecto da carta ou tras un proceso de actualización dela.

2. Solicitude formal de concesión da categoría de carta de servizos consolidada.

4.1.2. Niveis de extensión

A valoración da extensión ou expansión da ferramenta cartas de servizos dentro dun centro directivo faraa a DXCAPP por pedimento do centro directivo, de acordo cos tres niveis que de seguido se sinalan e atendendo ao cumprimento dos requisitos asociados a cada un deles que se detallan a continuación:

- **NIVEL 1:** os servizos públicos (tanto os dirixidos ao cidadán como os dirixidos a usuarios internos) que unha dirección xeral ou centro directivo equivalente ten incorporados en cartas de servizos representan menos do 25% dos servizos do catálogo de servizos dese centro directivo.

□ **NIVEL 2:** os servizos públicos (tanto os dirixidos ao cidadán como os dirixidos a usuarios internos) que unha dirección xeral ou centro directivo equivalente ten incorporados en cartas de servizos representan entre o 25% e o 75% dos servizos do catálogo de servizos dese centro directivo.

□ **NIVEL 3:** os servizos públicos (tanto os dirixidos ao cidadán como os dirixidos a usuarios internos) que unha dirección xeral ou centro directivo equivalente ten incorporados en cartas de servizos representan máis do 75% dos servizos do catálogo de servizos dese centro directivo.

4.2. Valoración do nivel de calidade e extensión no seu centro directivo

A aplicación e concreción das cartas de servizos non teñen un tamaño (número de servizos) ou nivel funcional preferible ou obxectivamente axeitado, máis ben apóstase por que os servizos que poidan ser integrados en cartas de servizos, realmente se integren nestas, e que a organización sexa capaz de establecer compromisos e cumprilos.

Esta estratexia leva consigo que en cada centro directivo poidan coexistir varias cartas de servizos, cun número de servizos diferente cada unha e cun nivel de calidade diferente en cada carta.

A DXCAPP asume como obxectivo prioritario o crecemento e a extensión dos compromisos cos cidadáns/usuarios internos ao máximo número de servizos.

Tendo en conta o anterior, para a avaliación dun centro directivo, en canto ao nivel de calidade e de extensión en cartas de servizos, se opta polos seguintes criterios:

Ao centro directivo recoñeceráselle como nivel de extensión a suma das extensións de todas as súas cartas de servizos.

Ao centro directivo recoñeceráselle como nivel de calidade o nivel de calidade da carta que represente a maior porcentaxe de servizos dos incluídos en cartas de servizos.

É evidente que se trata dunha estimación do nivel de calidade e extensión que se alcanzou nun centro directivo, pero esta forma de medir prioriza a sinxeleza e a claridade.

4.3. Sistema de solicitude de apoio/aprobación/ cualificación das cartas de servizos

4.3.1. Solicitude de apoio

A responsabilidade para a iniciativa e a elaboración das distintas cartas de servizos corresponderá ás consellerías competentes nos servizos sobre os que se desenvolverán as devanditas cartas.

Non obstante, atendendo ás competencias que para toda a organización da Xunta de Galicia ten atribuídas a DXCAPP en materia de promoción e coordinación de sistemas e ferramentas de xestión da calidade en xeral e en materia de cartas de servizos en particular, toda organización da Xunta de Galicia que pretenda desenvolver un proxecto de carta de servizos poderá contar co apoio do persoal da DXCAPP.

A solicitude de apoio deberá formalizarse cubrindo o formulario [“Comunicación á DXCAPP da elaboración dun proxecto de carta de servizos e solicitude de apoio”](#).

Respondendo á función de axente impulsor, de apoio e facilitador do Programa de cartas de servizos da Xunta de Galicia, a DXCAPP porá á disposición de todas as organizacións, como mínimo, as seguintes ferramentas de apoio para o desenvolvemento de cartas de servizos:

- **Normativa reguladora vixente.**
- **Guía descritiva do Programa de cartas de servizos na Xunta de Galicia** (este documento).
- **Manual de identidade gráfica do Programa cartas de servizos.**
- **Documentos tipo de traballo.**
- Outras **guías complementarias** como, por exemplo, unha guía complementaria sobre metodoloxía de estudo e detección de expectativas (implantación de grupos focais, elaboración de enquisas...).
- Asesoramento e orientación do persoal da DXCAPP.

4.3.2. Aprobación e cualificación do nivel de calidade das cartas de servizos

Dentro da Administración autonómica de Galicia, os proxectos de cartas de servizos deberán ser aprobados mediante unha orde do titular da consellería ou consellerías de que dependan a ou as organizacións participantes no proxecto, conforme o establecido na vixente [normativa reguladora das cartas de servizos da Xunta de Galicia](#) e tal e como se sinala máis detalladamente no punto “5.8. Aprobación da carta de servizos” desta guía.

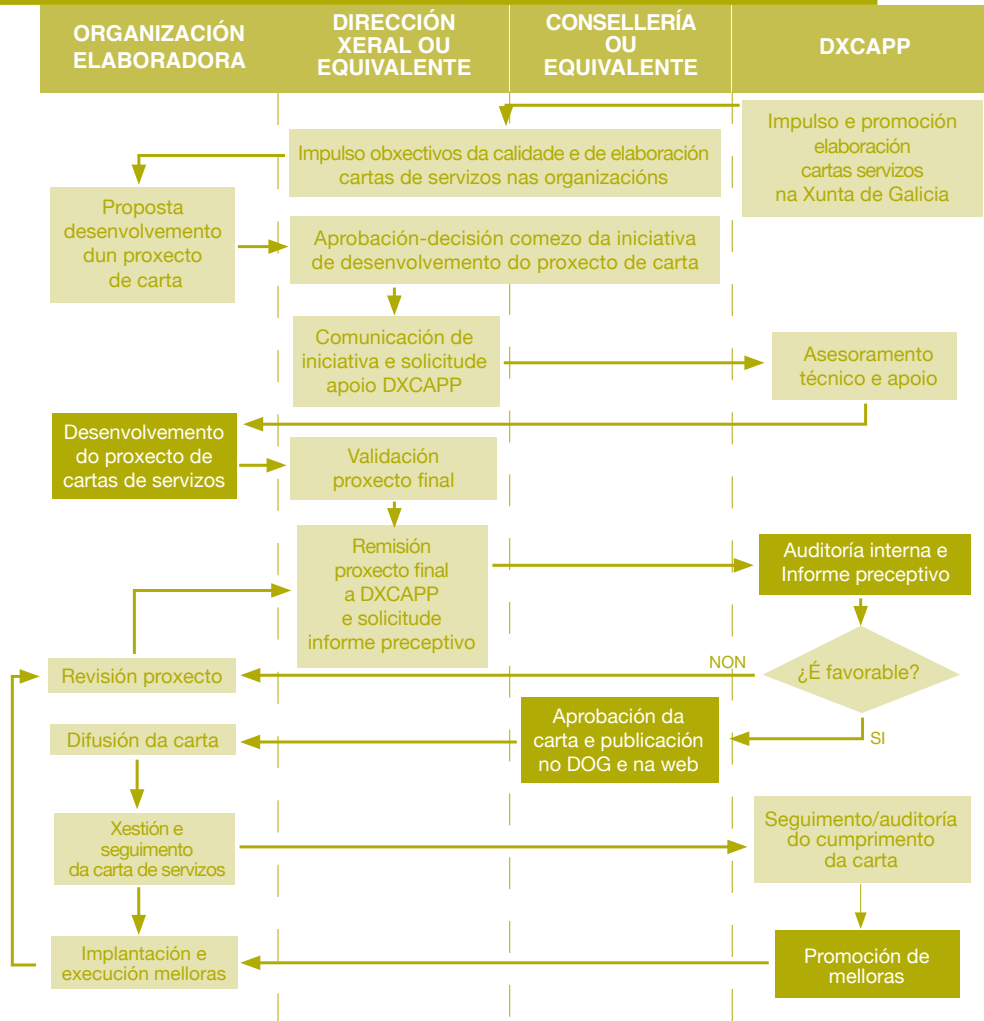
Pero esa aprobación só se poderá formalizar unha vez que, con carácter previo, o dito proxecto obteña un informe favorable emitido pola DXCAPP, a través do cal se intenta garantir que o proxecto desenvolvido responde ás mínimas directrices de proceso metodolóxico, fases de elaboración, contidos, identidade corporativa e outros aspectos descritos na [normativa reguladora de cartas de servizos](#).

A orde de aprobación das cartas de servizos deberá ser obxecto de publicación no Diario Oficial de Galicia e a difusión da carta aprobada deberá facerse, polo menos, a través da web das consellerías implicadas no proxecto, así como a través de diversos soportes divulgativos que permitan a máis ampla difusión posible (artigos 6º.3 e 6º.4 da [Lei 4/2006](#), do 30 de xuño, de transparencia e de boas prácticas na Administración pública galega), co fin de que a carta de servizos chegue a todos os cidadáns e usuarios receptores dos devanditos servizos.

O informe preceptivo antes referido expresará como mínimo: o sentido favorable ou desfavorable á aprobación do proxecto de carta, [o nivel de calidade concreto](#) que alcanzase segundo os requisitos definidos nos anexos I e II da normativa reguladora de cartas de servizos.

En resumo, o proceso de xestión das cartas de servizos descríbese no diagrama de fluxo seguinte:

PROCESO DE XESTIÓN DAS CARTAS DE SERVIZOS



5. PROCESO METODOLÓXICO DE ELABORACIÓN E DESENVOLVEMENTO DE CARTAS DE SERVIZOS AUDITADAS

É fundamental manter o rigor metodolóxico en todo o proceso de elaboración das cartas de servizos (en diante, cartas) se estamos a falar de calidade e mellora continua, e aínda máis se estas cartas deben ser apreciadas polos cidadáns e útiles para a mellora da Administración, de forma que non se convertan en simples e inconcretas declaracións de boas intencións.

Baseándose no anterior, o proceso metodolóxico proposto para a elaboración das cartas de nivel auditado na Xunta de Galicia é o que se reflicte no seguinte diagrama de fluxo:



De xeito breve, a continuación descríbese cada unha das fases do proceso de elaboración dun proxecto de carta servizos auditada, así como os obxectivos que se perseguen en cada unha delas e os documentos tipo de traballo (DCS-XX-YY) que servirán de apoio ao equipo elaborador do proxecto de carta.

5.1. Iniciativa e comunicación desta á organización e á DXCAPP

Obxectivos

- Iniciativa e comezo do proceso de desenvolvemento dun proxecto de carta.
- Obter a colaboración e o apoio necesarios para a posta en marcha e o desenvolvemento do proxecto.

Desenvolvemento

O proceso de elaboración dun proxecto de carta de servizos por parte dunha organización da Administración autonómica galega iníciase materialmente unha vez que, a través da súa correspondente dirección xeral, secretaría xeral, ou do seu máximo nivel directivo en caso de organismos autónomos, empresas e demais entes dependentes da Xunta de Galicia, se adopta a decisión de desenvolver un proxecto de carta e se comunica formalmente á DXCAPP a súa intención de desenvolvemento, solicitándolle simultaneamente o apoio necesario.

Para facilitar esa comunicación, pódese empregar o formulario [“Comunicación á DXCAPP da elaboración dun proxecto de carta de servizos e solicitude de apoio”](#).

5.2. Constitución e formación do equipo de traballo

Obxectivos

- Constitución e formalización dun equipo que elabore a carta de servizos con éxito.
- Dotar os integrantes do equipo constituído da formación e coñecementos mínimos necesarios para o desenvolvemento dun proxecto de carta.

Desenvolvemento

5.2.1. Constitución e funcionamento do equipo de traballo

Para o desenvolvemento de cada proxecto de carta de servizos debe constituírse un equipo de traballo (en diante equipo). O número de integrantes do equipo, para que este sexa eficiente, deberá oscilar, entre cinco e nove persoas, tendo en conta os seguintes perfís:

- O titular ou un representante do máximo centro directivo do cal depende a organización prestadora dos servizos obxecto do proxecto (1 persoa).
- Responsables directos das organizacións que prestan os servizos (1-2 persoas).
- Persoal técnico da organización coñecedor do conxunto dos servizos e dos procesos asociados a estes (1-2 persoas).
- Persoal da organización en contacto directo co cidadán (1-2 persoas).
- Persoal coñecedor dos procedementos internos de traballo e da lexislación aplicable (1-2 persoas).

Nas primeiras reunións que realice o equipo, este deberá elaborar un cronograma de traballo ([exemplos cronogramas cartas de nivel base e auditado](#)) que lle permita proceder ao desenvolvemento do proxecto con facilidade.

A constitución do equipo débese formalizar e rexistrar nunha acta de constitución como a que reflicte o documento tipo de traballo [DCS-01-01](#): “Acta de constitución do equipo de traballo”.

É recomendable, ademais, asegurar a formalización de actas das reunións que celebre o equipo; podendo empregar para iso o modelo do documento tipo de traballo [DCS-02-01](#): “Acta de reunión do equipo de traballo”.

5.2.2. Formación dos membros do equipo de traballo

Os membros do equipo deben ser ou estar convenientemente formados para o desenvolvemento do proxecto de carta. A este respecto, considérase necesario que os membros do equipo, como mínimo, participen nunha xornada de formación cuxos contidos sexan:

- Conceptos xerais de calidade e cartas de servizos.
- Metodoloxía de elaboración e implantación de cartas de servizos da Xunta de Galicia.
- Metodoloxías para a detección de expectativas dos cidadáns.
- Xestión de equipos de traballo e reunións eficaces.

A DXCAPP poderá facilitar a formación inicial aos membros do equipo.

5.3. Identificación e análise dos servizos e outros datos de carácter xeral e legal

Obxectivos

- Identificación e descrición de todos os servizos que presta a organización.
- Análise, priorización e selección dos principais servizos segundo os criterios dos xestores.
- Recopilación dos datos de carácter xeral e legal.

Desenvolvemento

5.3.1. Identificación dos servizos

A tarefa principal que debe realizar o equipo nesta fase do proxecto é a identificación e priorización dos servizos ofrecidos e en cuxa prestación se establece unha relación entre o cidadán ou usuario interno e a organización.

Para identificar e definir os servizos dunha organización, o equipo deberá ter claros os seguintes conceptos:

- **ÁREA FUNCIONAL:** cada unha das “unidades organizativas” en que se poden agrupar un conxunto de servizos e actividades relacionadas e que se executan para o desenvolvemento dunha competencia ou función que ten asignada a devandita organización ou os centros directivos de que depende.
- **SERVIZOS:** os servizos deben ser entendidos como os resultados finais ou saídas dalgún proceso identificado, e normalmente toda prestación dun servizo sempre está sustentada por un ou varios **procesos** interrelacionados. É de grande importancia que o equipo valore os procesos que leva a cabo

a organización para prestar os servizos que lle ofrece ao cidadán/usuario interno, tendo en conta que un **proceso** é unha secuencia de actividades que desenvolve internamente un órgano para conseguir a prestación de servizos ou realización de produtos identificables.

- **CLIENTES:** os clientes son os destinatarios dos servizos, que poderán ser tanto cidadáns como usuarios internos da organización.
- **PRESTADOR DIRECTO DO SERVIZO:** identificación dos niveis da organización (departamentos, unidades, servizos, centros...) ou provedores externos concretos que executan a prestación do servizo dentro da organización.

Para identificar e definir os servizos dunha organización o equipo pode dispoñer do documento tipo de traballo **DCS-03-01:** “*Identificación de servizos*”.

Unha vez que teña identificados e rexistrados os servizos o equipo xa cumprirá co primeiro obxectivo que debe perseguir todo proxecto de carta: “*Poder dar a coñecer os servizos que a organización ofrece ao cidadán/usuario interno*”.

Unha vez identificados todos os servizos, o equipo poderá proceder á selección dos principais servizos que, a priori, se poderían incluír no proxecto de carta. Para a selección deses servizos principais é útil que os membros do equipo realicen unha priorización dos servizos. Para este labor poderán apoiarse no documento tipo de traballo **DCS-04-01:** “*Priorización de servizos polos xestores*”.

5.3.2. Identificación de datos de carácter xeral e legal

Os contidos mínimos necesarios para unha completa identificación de datos de carácter xeral e legal son os seguintes:

- **DATOS IDENTIFICATIVOS DA ORGANIZACIÓN**
- **NORMATIVA REGULADORA**

O desenvolvemento desta fase de traballo pódese realizar tomando como referencia os contidos que recolle o documento tipo de traballo [DCS-05-01](#): “*Identificación de datos de carácter xeral e legal*”.

5.4. Establecemento dos compromisos de calidade

Un dos eixes fundamentais da metodoloxía das cartas é o axeitado establecemento de compromisos de calidade na prestación dos servizos. Os compromisos que se adquiran a través das cartas determinarán o camiño que deberá seguir a organización no futuro, xa que os devanditos compromisos deberán ir aliñados coas **expectativas** dos cidadáns e usuarios e, pola súa vez, coa misión e visión da organización.

Obxectivos

- Coñecer o mellor posible as necesidades e expectativas dos cidadáns ou usuarios internos destinatarios da carta, e utilízalas como base para a fixación dos estándares de calidade e o establecemento de compromisos na prestación dos servizos.
- Establecer indicadores de xestión para cada un dos servizos a partir das expectativas dos cidadáns/usuarios internos detectadas.
- Concretar os niveis estándar e os niveis reais e actuais de prestación dos servizos.
- Definir accións de mellora inmediatas que permitan introducir no proxecto de carta compromisos asumibles a curto prazo.
- **Establecer compromisos que a organización poida asumir ante os cidadáns/usuarios internos en relación cos resultados que estes últimos poden esperar na prestación dos servizos. Compromisos que**

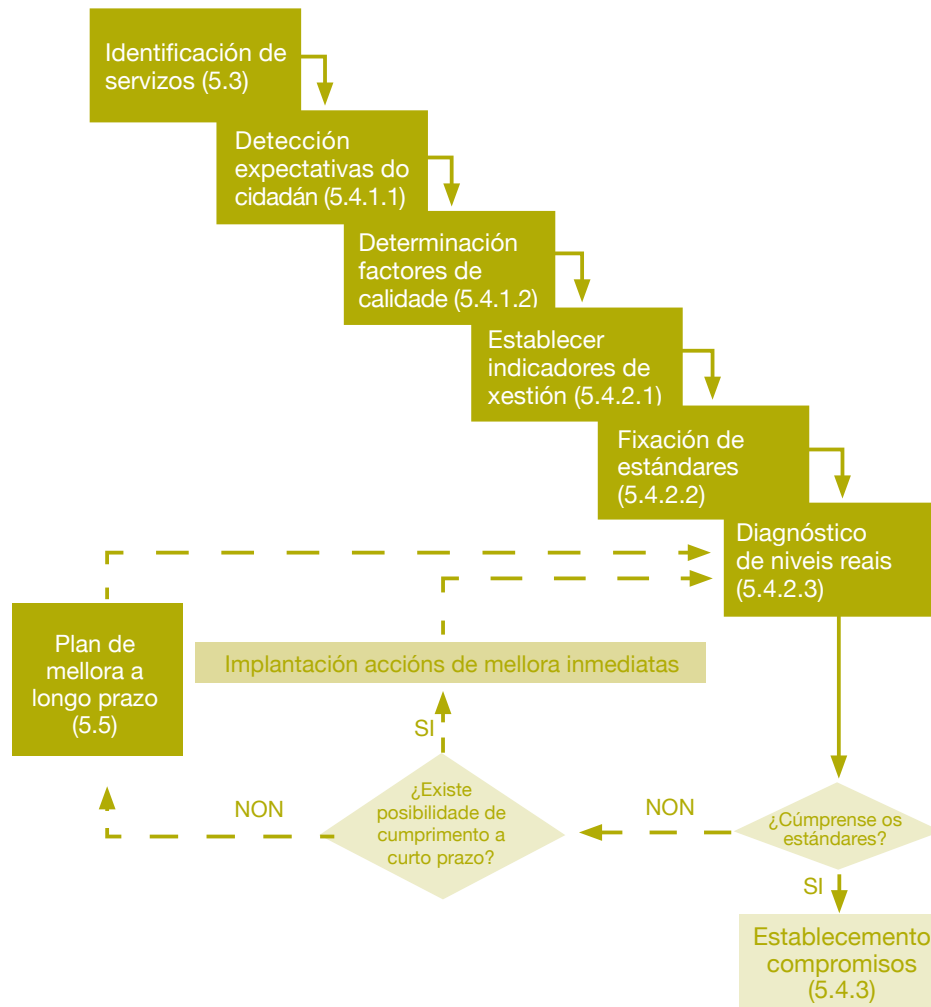
logo se deberán comunicar e facer públicos a través dos soportes finais de divulgación da carta, e serán avaliados de forma periódica a través dos seus indicadores de seguimento.

- Concretar medidas viables de compensación ou emenda que se adoptarán polo incumprimento dos compromisos.

Desenvolvemento

Para o establecemento dos compromisos, o equipo debe desenvolver unha serie de actividades secuenciais de indagación que lle permitan determinar os devanditos compromisos con minuciosidade e rigor, a partir do proceso que se representa no seguinte diagrama:

ESTABLECIMIENTO DOS COMPROMISOS DE CALIDADE



5.4.I. Análise e detección das expectativas do cidadán e dos factores clave de calidade

Para elaborar unha carta de servizos de calidade é necesario que a organización teña unha adecuada percepción das expectativas dos cidadáns/usuarios internos en canto á prestación dos servizos, conforme o que promulga o [modelo conceptual de calidade do servizo de A. Parasuraman](#).

A axeitada execución desta tarefa, asegurará que o establecemento de compromisos vaia en liña coas necesidades e expectativas dos cidadáns/usuarios internos.

5.4.II. Detección das expectativas

As expectativas sobre a prestación de servizos son as condicións cualitativas ou cuantitativas que os cidadáns/usuarios internos esperan atopar ou conseguir ao recibir a prestación dos servizos.

A detección de expectativas dos cidadáns/usuarios internos cobra especial importancia xa que:

- Os servizos dunha organización só son eficaces se satisfán as expectativas e necesidades dos seus clientes (cidadáns ou usuarios internos).
- As expectativas e necesidades son dinámicas e cambiantes, motivo polo cal haberá que ir adecuando os servizos a elas.
- Facer as cousas “ben” ou mesmo “moi ben” desde o punto de vista dos xestores, de nada vale se non hai unha adecuación delas ao que quere o cliente (cidadán ou usuario interno) ou se os esforzos da organización non se centran na devandita adecuación.

Non existe unha única técnica para a detección de expectativas dos cidadáns ou usuarios internos sobre a prestación dos servizos dunha organización. O equipo poderá elixir aquela que, cumprindo cos mínimos requisitos metodolóxicos necesarios, satisfaga o obxectivo desta fase de traballo do proxecto de carta e se adapte mellor á materia obxecto desta. Entre as técnicas máis comunmente utilizadas, podemos destacar:

- “GRUPOS FOCAIS”
- “ENQUISAS”
- “ENTREVISTAS AO CIDADÁN OU USUARIO”
- “ANÁLISE DE SUXESTIÓNS, QUEIXAS E RECLAMACIÓNS”
- “SEGUIMENTO DOS MOMENTOS DA VERDADE”
- “CIDADÁN OU USUARIO MISTERIOSO/FICTICIO”
- “ANÁLISE DE INFORMACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN”
- “TÉCNICA EMPÁTICA”

Dada a variedade de técnicas que se poden empregar para a detección de expectativas dos cidadáns/usuarios internos, para orientar esta tarefa o equipo poderá contar co asesoramento do persoal da DXCAPP.

O equipo poderá apoiarse no documento tipo de traballo [DCS-06-01](#): “*Recompilación de expectativas do cidadán/usuario interno detectadas*” para rexistrar as expectativas detectadas.

5.4.1.2. Determinación dos factores de calidade

Para poder prestar un servizo que sexa percibido polos usuarios de acordo cos niveis de calidade esperados por estes, é preciso ter en conta os aspectos ou factores de calidade que os cidadáns/usuarios internos dos servizos consideran máis importantes e valoran en maior medida.

Os factores de calidade **son as características relevantes que fan que quen acceda aos servizos perciba o seu nivel de calidade.**

En consecuencia, a súa identificación debe facerse tendo en conta a voz dos clientes, ou o que é o mesmo, deben ser identificados a partir das expectativas e necesidades dos cidadáns/usuarios internos previamente detectadas.

Para desenvolver esta tarefa, o equipo poderá apoiarse no documento tipo de traballo [DCS-07-01](#): “*Matriz de determinación de factores de calidade*”.

5.4.2. Fixación de estándares de calidade e diagnóstico dos niveis reais

Unha vez detectados os factores clave de calidade, o equipo debe proceder á identificación dos niveis estándar (ideal de calidade) dos servizos asegurando que os devanditos estándares se definen para dar resposta ás necesidades e expectativas dos cidadáns, e tamén debe diagnosticar os niveis reais ou actuais de calidade na prestación dos servizos, para posteriormente establecer unha comparativa entre ambos os dous niveis (estándares e reais) e, a partir desa comparativa, o equipo poida empezar a definir os compromisos de calidade na prestación dos servizos que a organización pode garantir como asumibles.

5.4.2.1. Establecemento dos indicadores de xestión

Para cumprir co obxectivo anterior, o primeiro que debe acometer o equipo é o **establecemento dos indicadores de xestión dos servizos, debendo tratarse de indicadores que deriven ou se correlacionen moi directamente coas expectativas concretas e factores de calidade previamente identificados.**

Un indicador é un **parámetro e unha ferramenta de medición** dunha variable (característica) ou dunha combinación de variables. **Os indicadores de xestión deben servir para medir o resultado e o rendemento dos procesos e axudar a xestionalos.**

Os indicadores que identifique o equipo poderán ser rexistrados no documento tipo de traballo [DCS-08-01](#): “*Cadro de mando: fixación de estándares e diagnóstico de niveis reais de xestión*”.

Os indicadores de xestión que se establezan non só deben permitir fixar niveis estándar de servizo que deberan recibir os cidadáns, senón tamén medir o nivel real de prestación dos servizos, tal e como se describirá nos puntos posteriores desta guía.

5.4.2.2. Fixación de estándares de calidade

Un estándar de calidade é un obxectivo cuantificable, que permite valorar o nivel que unha organización se fixa como meta para alcanzar na prestación dos seus servizos e nun período de tempo determinado.

Estes niveis de referencia determínanse a partir das expectativas concretas dos cidadáns, e mostran os obxectivos que a organización desexa alcanzar en relación cos factores de calidade dos servizos detectados previamente.

Polo tanto, un nivel estándar deberá:

- Servir de referencia para valorar o cumprimento dos obxectivos establecidos e a calidade dos servizos prestados.
- Expresarse a través dunha cifra que sexa unha concreción da medida elixida como indicador.

Para facilitar a identificación dos niveis estándar, o equipo pode seguir cubrindo o documento tipo de traballo [DCS-08-01](#): “*Cadro de mando: fixación de estándares e diagnóstico de niveis reais de xestión*”.

5.4.2.3. Diagnóstico dos niveis reais

Unha vez definidos os niveis estándar de calidade dos servizos, os ditos niveis estándar non poden ser incorporados, sen máis, á carta de servizos como compromisos desta. Antes é preciso que o equipo determine se o cumprimento dos estándares está ao alcance da organización ou canto falta, se é o caso, para conseguilo.

Para iso faise necesario que o equipo diagnostique previamente os niveis reais de prestación dos servizos da organización, cuantificando os niveis ou resultados reais dos indicadores e rexistrándoos nun documento como o reiterado documento tipo de traballo [DCS-08-01](#).

Unha vez cuantificados os niveis reais, o equipo xa dispón de información suficiente para coñecer que niveis estándar cumpre a organización e cales non, e para decidir que expectativas dos cidadáns poden ser satisfeitas.

5.4.3. Establecemento dos compromisos

O obxectivo desta fase de traballo será establecer os compromisos de calidade que finalmente se incluírán e farán públicos na carta de servizos.

Para levar a cabo esta tarefa, o equipo deberá comparar os niveis estándar cos niveis reais dos indicadores de xestión.

A partir do resultado desa comparación poderanse concretar:

- **COMPROMISOS ASUMIBLES INMEDIATAMENTE:** cando os niveis reais de prestación de servizos que ofrece a organización alcanzan os estándares establecidos, a organización é capaz de responder ás expectativas dos cidadáns.
- **COMPROMISOS ASUMIBLES A CURTO PRAZO:** cando os niveis reais de prestación de servizos que ofrece a organización non alcanzan os niveis estándar establecidos, pero o equipo considera que é posible lograr o seu cumprimento a curto prazo (en todo caso antes da aprobación final da carta de servizos), tras a definición e a implantación de accións de mellora inmediatas.
- **COMPROMISOS NON ASUMIBLES AÍNDA:** no suposto de que os niveis reais de prestación de servizos da organización non alcancen os niveis estándar establecidos e o equipo considere imposible lograr o seu cumprimento a curto prazo. Neste suposto, o equipo deberá definir e implantar un plan de mellora a longo prazo (en diante, plan de mellora), tal e como se describe no punto 5.5. desta guía. En consecuencia, neste suposto o equipo deberá pospoñer a inclusión na carta de servizos de compromisos relacionados con eses estándares ata o momento en que os niveis reais se equiparen cos devanditos estándares.

Para rexistrar o resultado da comparativa anterior, o equipo poderá utilizar o documento tipo de traballo [DCS-09-01](#): “*Valoración e establecemento de compromisos*”.

Como resultado da fase de traballo “establecemento de compromisos”, o equipo non só disporá dunha serie de COMPROMISOS ASUMIBLES INMEDIATAMENTE pola organización, senón que tamén disporá doutro tipo de COMPROMISOS que se converterán na semente da **mellora continua** da organización, xa que deles derivarán accións de mellora inmediatas e plans de mellora a longo prazo.

No caso dos COMPROMISOS ASUMIBLES A CURTO PRAZO, o equipo poderá rexistrar no documento [DCS-10-01](#): “*Accións de mellora inmediatas*” as accións de mellora que se deriven.

Tras a implantación das accións de mellora inmediatas, o equipo deberá volver medir os niveis reais de prestación dos servizos e comprobar se os devanditos niveis reais alcanzan os niveis estándar definidos. De se alcanzar, poderán entón introducirse na carta de servizos eses compromisos asumibles con accións inmediatas como outros compromisos máis da carta.

No caso de que tras a implantación das accións de mellora inmediatas o nivel real de prestación dos servizos siga sen alcanzar ao nivel estándar, o compromiso asociado a ese estándar non poderá ser asumido e deberá ser trasladado ao plan de mellora da carta.

5.4.4. Establecemento de medidas de compensación ou emenda por incumprimento de compromisos

Unha vez definidos os compromisos de calidade que finalmente conterá a carta de servizos, o equipo debe valorar posibles medidas de compensación ou emenda que se ofrecerán aos cidadáns/usuarios internos polo posible incumprimento de cada un dos compromisos manifestados na carta, e que axuden a amortecer a posible insatisfacción do cidadán/usuario interno derivada dese incumprimento.

Á hora de establecer medidas de compensación ou emenda, o equipo debe ser moi consciente de que estas non se deben establecer se a organización non posúe a total seguridade de poder ofrecer ao cidadán esas posibles compensacións ou emendas.

As compensacións ou emendas que finalmente se decidan incluír na carta de servizos poderán ser recollidas no documento tipo de traballo [DCS-12-01](#): *"Identificación doutra información que se debe incluír na carta"*.

5.5. Elaboración do plan de mellora da carta de servizos

As cartas de servizos non só se deben considerar como elementos de comunicación fronte aos cidadáns, senón tamén como auténticas ferramentas de xestión da calidade que impulsan na organización a mellora continua.

É por iso que a metodoloxía proposta pola Xunta de Galicia, recolle a conveniencia de que todo proxecto de carta leve asociado un plan de mellora a longo prazo (en diante plan de mellora), que permita á organización ir mellorando a prestación dos seus servizos e, polo tanto, a asunción de futuros compromisos que dean resposta á totalidade das expectativas.

Obxectivos

- Definición do plan de mellora asociado ao proxecto de carta (ferramenta de mellora continua).

Desenvolvemento

Conseguidos os primeiros obxectivos fundamentais das cartas, como son identificar os servizos que a organización ofrece á cidadanía e facer explícitos os compromisos que en relación con eses servizos asume a organización, chegou o momento de impulsar a mellora continua da organización na prestación dos seus servizos a través do desenvolvemento e implantación dun plan de mellora asociado á carta.

Para a elaboración do plan de mellora, o equipo pode utilizar o documento tipo de traballo [DCS-11-01](#): “*Plan de mellora a longo prazo*”, partindo da información rexistrada no documento tipo de traballo [DCS-09-01](#): “*Valoración e establecemento de compromisos*”.

Recordemos que, tras a análise de posibles compromisos sobre a prestación de servizos, o equipo pode atopar unha serie de COMPROMISOS NON ASUMIBLES AÍNDA. Eses compromisos deben ser os aspectos ou áreas de mellora que se abordarán mediante un plan de mellora.

Un plan de mellora é un documento utilizado polas organizacións para a planificación da mellora continua. O contido mínimo de calquera plan de mellora debe ser:

- Áreas de mellora.
- Accións de mellora propostas para cada área de mellora.
- Responsables da execución das accións de mellora.
- Datas ou prazos de execución das accións de mellora.
- Medida ou indicador que verifique a implantación das accións de mellora.

Nos proxectos de cartas, coa elaboración dun plan de mellora preténdese contribuír a que os COMPROMISOS NON ASUMIBLES AÍNDA se convertan en compromisos asumibles e incorporables en futuras revisións da carta.

Para o despregamento das accións contidas no plan de mellora, a organización poderá utilizar ferramentas de participación do persoal como, por exemplo, grupos de mellora ou círculos de calidade, de maneira que no devandito despregamento do plan de mellora poidan participar outras persoas da organización que non necesariamente formasen parte do equipo elaborador da carta.

5.6. Identificación doutra información que se debe incluír na carta

Obxectivos

- Identificar a información de carácter complementario necesaria para o cidadán e que se incorporará nos soportes divulgativos da carta.

Desenvolvemento

As cartas de servizos, como medio de comunicación e achegamento ao cidadán, deben conter información relativa ás canles a través das cales se permitirá aos cidadáns entrar en contacto coa organización, coñecer os seus dereitos e obrigas, así como as formas e medios que se prevén para a súa colaboración, consulta e participación na mellora dos servizos que ofrece a organización.

Esta outra información é considerada de carácter complementario, pero non por iso pouco relevante, xa que constitúe unha ventá a través da cal os cidadáns entran en contacto coa organización.

O equipo deberá recompilar a información que a continuación se detalla co fin de completar o contido da carta de servizos:

- Dereitos concretos dos cidadáns ou usuarios internos
- Formas de colaboración dos cidadáns
- Formas de consulta e participación
- Sistemas de suxestións e queixas
- Comunicación de resultados da carta

Para levar a cabo o rexistro da información complementaria antes referida, o equipo poderá utilizar o documento tipo de traballo [DCS-12-01](#): “*Identificación doutra información que se debe incluír na carta*”.

5.7. Redacción final da carta e elaboración do dossier xustificativo

Tras superar as fases do proceso metodolóxico de elaboración da carta descritas en todos os puntos precedentes desta guía, o equipo deberá proceder á tarefa de recompilación de toda a documentación e información analizada e elaborada ao longo de todo o proceso, para redactar o texto final da carta de servizos e confeccionar un **dossier documental xustificativo do proxecto de carta**.

Obxectivos

- Redacción final do texto da carta.
- Elaboración do dossier xustificativo do proxecto de carta.

Desenvolvemento

O dossier xustificativo da carta de servizos que o equipo deberá elaborar, constará dos seguintes puntos:

- A. Redacción do texto final da carta que se vai publicar
- B. Proposta final de estrutura gráfica e de contidos dos soportes divulgativos
- C. Plan de comunicación e difusión da carta
- D. Memoria descritiva do proceso metodolóxico realizado

A. Redacción do texto final da carta que se vai publicar

A proposta de redacción do texto final da carta de servizos deberá **recoller dúas versións**: unha versión que chamaremos “versión extensa”, que se utilizará

para publicar no Diario Oficial de Galicia (DOG), e outra “versión reducida” que será a redacción que se utilizará nos soportes divulgativos.

A versión extensa da carta de servizos, que se empregará para publicar no DOG, será un documento de só texto no cal se recolla de forma detallada toda a información que o equipo decidiu incluír na carta de servizos, tendo sempre en conta, polo menos, os [contidos mínimos que se determinan na normativa reguladora das cartas de servizos da Xunta de Galicia](#).

Por outra banda, no caso da redacción en “versión reducida”, aseguraranse os mesmos contidos mínimos descritos anteriormente, e a súa extensión poderá variar en función do soporte divulgativo concreto que se pretenda empregar para a súa posterior difusión.

B. Proposta final de estrutura gráfica e de contidos dos soportes divulgativos

Dentro do dossier xustificativo de elaboración do proxecto de carta de servizos, o equipo tamén deberá incluír unha proposta dos soportes divulgativos (trípticos, polípticos, cartelaría, etc.) impresos ou electrónicos que van ser utilizados pola organización para a difusión da carta.

Os soportes divulgativos das cartas de servizos da Xunta de Galicia seguirán [unha estrutura gráfica e un estilo normalizados](#) de acordo cos criterios establecidos no “Manual de identidade gráfica do Programa de cartas de servizos da Xunta de Galicia” aprobado pola vixente [normativa reguladora](#) das cartas de servizos da Administración autonómica galega.

C. Plan de comunicación e difusión da carta

O plan de comunicación e difusión da carta deberá dar conta, como mínimo, da estratexia de comunicación externa (ver punto 5.9.).

D. Memoria descriptiva do proceso metodolóxico realizado

Finalmente, o equipo debe elaborar e achegar unha memoria en que se describa o proceso metodolóxico seguido para a elaboración do proxecto de carta, así como a documentación xustificativa que evidencie a execución de cada unha das fases de traballo.

Destacar a importancia de que a memoria descriptiva recolla o plan de mellora asociado á carta, evidenciándose así que o proxecto de carta de servizos persegue a mellora continua.

5.8. Aprobación da carta de servizos

Para calquera carta de servizos elaborada dentro do ámbito da Xunta de Galicia, será condición necesaria que supere a fase de aprobación antes de que a organización elaboradora poida proceder á súa publicación.

Obxectivos

- Superar o proceso de aprobación da carta de servizos e logo proceder á súa publicación.

Desenvolvemento

De forma breve e conforme o disposto en detalle no artigo 10 do vixente [decreto regulador de cartas de servizos](#) da Xunta de Galicia, sinalar que o proceso de aprobación dun proxecto de carta de servizos é o seguinte:

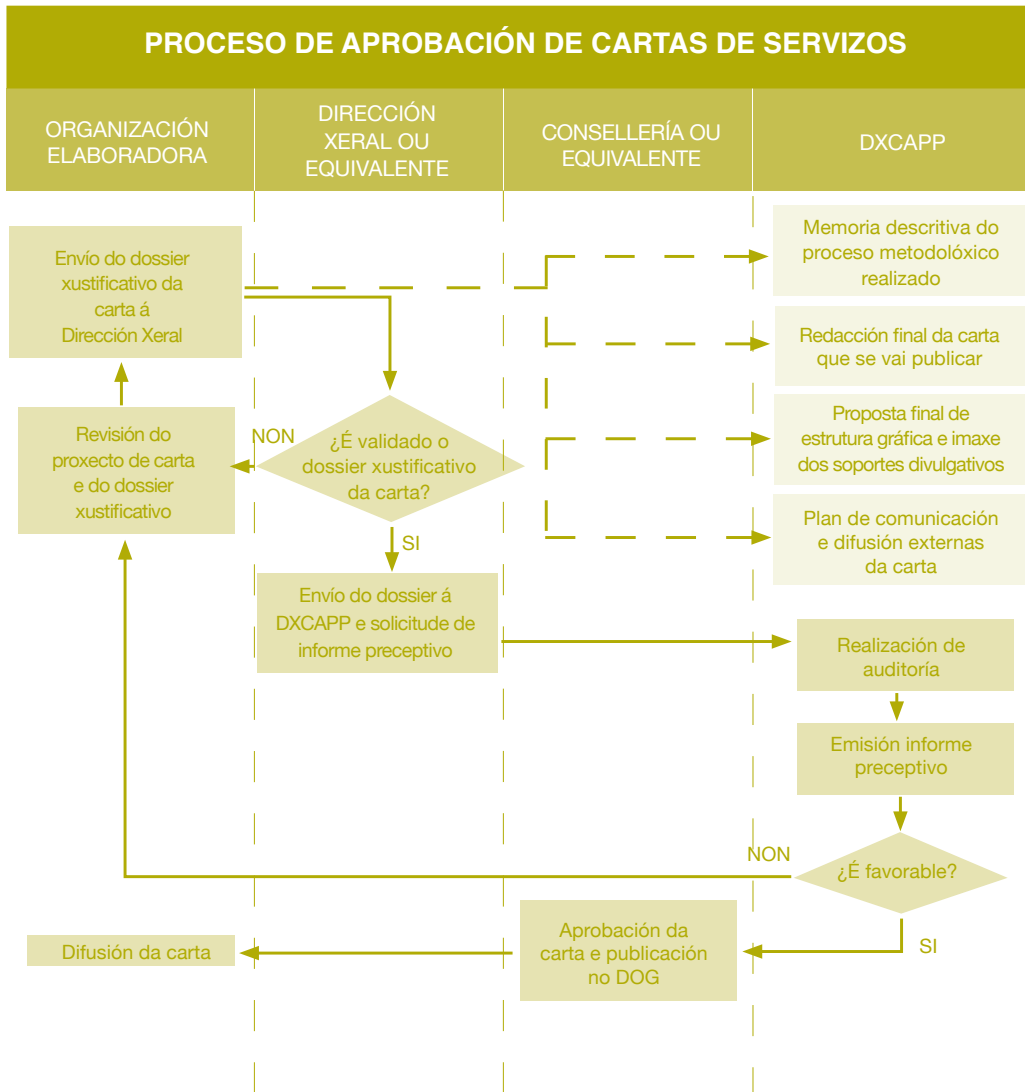
- Remisión do dossier xustificativo polo equipo á secretaría ou dirección xeral da que depende, para someter o devandito dossier a validación do seu titular.
- Unha vez validado o dossier xustificativo, o titular da dirección xeral respectiva enviará unha copia do dossier xustificativo á DXCAPP e **solicitará** desta un **informe preceptivo** sobre o proxecto de carta ([formulario solicitude de informe á DXCAPP do proxecto de carta de servizos elaborado](#)). Será necesario que o dito informe sexa favorable para poder proceder logo á aprobación final do proxecto de carta, tal e como se determina na [vixente normativa reguladora das cartas de servizos](#) da Xunta de Galicia.
- Para a emisión do informe preceptivo sobre o proxecto de carta de servizos, a DXCAPP terá en conta os resultados dos labores de auditoría levados a cabo polo persoal auditor dependente desa dirección xeral co fin de contrastar o cumprimento dos [requisitos mínimos establecidos na normativa reguladora](#).

No caso de que o **informe preceptivo** emitido pola persoa titular da DXCAPP sexa **favorable**, a continuación poderase tramitar a aprobación final da carta de servizos.

Mentres que no suposto de que o informe preceptivo da DXCAPP resulte non favorable, o equipo deberá revisar o proxecto de carta atendendo ás observacións de non conformidade, recomendacións e reflexións indicadas pola DXCAPP e, unha vez emendadas as causas da non conformidade, volver reiniciar o proceso de aprobación.

E unha vez que un proxecto de carta de servizos obteña o informe preceptivo favorable da DXCAPP, procederase á unha aprobación final da carta de servizos mediante unha orde do titular da consellería da que dependa a organización elaboradora do proxecto de carta. A devandita orde de aprobación, xunto coa “versión extensa” da carta como anexo desa orde, deberán ser publicadas no DOG.

En resumo, tendo en conta todo o anterior, o proceso de aprobación dunha carta de servizos pódese representar co seguinte diagrama de fluxo:



5.9. Comunicación das cartas de servizos

Parte do éxito da implantación dunha carta dependerá do desenvolvemento dun axeitado plan de comunicación e difusión que se adapte ás canles de comunicación existentes e que sexa capaz de transmitir os logros e as expectativas xeradas a través da carta, tanto aos cidadáns/usuarios internos coma ao persoal da organización. Os principais obxectivos do desenvolvemento dun plan de comunicación e difusión das cartas de servizos pódense resumir en:

- Dar a coñecer todos os contidos da carta de servizos aprobada, en especial os servizos que se describen nela e os compromisos adquiridos.
- Lograr a maior difusión posible, tanto interna como externa á organización.
- Motivar internamente o persoal prestador dos servizos para conseguir a maior implicación posible na implantación da carta e a asunción dos compromisos nela descritos.

O proceso de comunicación debe darse ao longo de todas as fases dun proxecto de carta de servizos, e ten dúas vertentes claramente diferenciadas:

- **Comunicación interna:** a comunicación dirixida ao persoal da organización elaboradora da carta de servizos, sobre o estado do proxecto, avances realizados, melloras obtidas e resultados finais: contidos, compromisos adquiridos e plans de mellora acordados, así como calquera outra comunicación enfocada a impulsar a participación e motivación do persoal prestador dos servizos incluídos na carta.
- **Comunicación externa:** as actuacións de comunicación dirixidas ao cidadán ou usuario interno e que teñen por obxecto a publicación, distribución e difusión da carta de servizos desenvolvida e aprobada. A organización deberá deseñar un plan de comunicación e difusión externa que garanta que, coa suficiente antelación, os soportes divulgativos da carta serán difundidos entre o persoal da organización responsable dos servizos e distribuído a unidades ou puntos de atención ao cidadán ou usuario interno.

5.10. Seguimento e actualización das cartas de servizos

As cartas son en si mesmas ferramentas de mellora continua, auténticos motores de cambio. Por iso, o labor de desenvolvemento dunha carta non culmina coa súa aprobación e publicación oficial, xa que, unha vez publicada, se deberá garantir a súa vixencia (cambios organizativos, cambios nas expectativas ou necesidades dos cidadáns, etc.) e o proceso de mellora continua a través do plan de mellora asociado á carta de servizos, sendo necesario un proceso de seguimento posterior.

O seguimento das cartas de servizos na Xunta de Galicia comprenderá dous tipos de actuacións:

- Seguimento e revisión da carta de servizos por parte da organización elaboradora da carta, conforme ó disposto polo artigo 15 do vixente [decreto regulador das cartas de servizos](#) da Xunta de Galicia.
- Seguimento por parte da DXCAPP das cartas de servizos aprobadas e vixentes na Xunta de Galicia, segundo establece o artigo 16 do mesmo [decreto regulador das cartas de servizos](#).

5.10.1. Seguimento e revisión das cartas de servizos por parte da organización

O seguimento dunha carta de servizos será responsabilidade da organización elaboradora da carta, quen asumirá o seguimento do grao de cumprimento dos compromisos adquiridos a través da carta, das suxestións e queixas recibidas, así como da definición e actualización dos indicadores de medida nela establecidos e, de ser o caso, do despregamento das accións e/ou plans de mellora asociados á carta. Para o seguimento continuado dos compromisos establecidos, o equipo poderá apoiarse no documento tipo de traballo [DCS-13-01](#): “*Seguimento dos compromisos establecidos na carta de servizos*”.

A organización responsable da carta, anualmente, deberá elaborar un informe ou memoria de seguimento interno da carta, que será remitido á DXCAPP no mes de xaneiro do ano seguinte á anualidade en que se realice o seguimento.

5.10.2. Seguimento por parte da DXCAPP das cartas de servizos vixentes na Xunta de Galicia

A DXCAPP, como axente impulsor da mellora da calidade dos servizos ofrecidos polas organizacións da Administración pública galega, realizará o seguimento das cartas de servizos vixentes, elaborando anualmente unha memoria ou informe xeral do estado do Programa de cartas de servizos, tendo en conta o seguinte:

- Análise e avaliación das memorias ou informes anuais que lles remitan as organizacións que teñan cartas de servizos aprobadas e vixentes.
- Información do Rexistro xeral de cartas de servizos da Xunta de Galicia.
- Resultados das súas propias actuacións de auditoría, análise, estudo e contraste procedentes que, de acordo coas súas competencias, leve a cabo en relación con proxectos de cartas de servizos en tramitación ou con cartas de servizos en vigor.

Este informe xeral elaborado pola DXCAPP será presentado e sometido á aprobación do Consello da Xunta de Galicia, e unha vez aprobado polo Consello da Xunta de Galicia, a través do enderezo da internet www.xunta.es, faranse públicos resultados finais do dito informe.



XUNTA DE GALICIA
CONSELLERÍA DE PRESIDENCIA,
ADMINISTRACIÓNS PÚBLICAS E
XUSTIZA



PLAN MELLORA
calidade na xestión pública