



Región de Murcia
Consejería de Presidencia
y Administraciones Públicas

Dirección General de Calidad
e Innovación de los Servicios Públicos

Guía Corporativa para la implantación de Cartas de Servicios



**Dirección General de Calidad e
Innovación de los Servicios Públicos**

Noviembre de 2008





El presente documento desarrolla la **Guía Corporativa para la elaboración e implantación de las Cartas de Servicio de la Administración Regional de la Comunidad de Murcia**. Esta guía recoge detalladamente los aspectos principales que componen la elaboración y despliegue de las Cartas de Servicios.

Por ello, este documento se ha estructurado de la siguiente manera:

- **Introducción:** en este capítulo se explica el concepto y los objetivos de las Cartas de Servicios y cómo encajan dentro del nuevo contexto de la Administración Pública.
- **Proceso de elaboración** de las Cartas de Servicio: donde se establece la estructura y contenido de las Cartas. Asimismo, se definen y explican todas las fases de elaboración de una Carta de Servicios identificando las actividades a realizar, las personas responsables y el rol a desempeñar por estas personas.
- **Diseño, presentación gráfica y comunicación:** en este apartado se exponen los formatos en los que se pueden distribuir las Cartas de Servicio y se propone un tríptico como formato corporativo. Además, se trata cómo abordar la comunicación interna y externa para dar a conocer la implantación de las nuevas Cartas de Servicios creadas.
- **Seguimiento de los compromisos** adquiridos: se explica la metodología relativa a la revisión de las Cartas de Servicio como resultado del seguimiento periódico de las mismas a través de los indicadores establecidos.
- **Soporte corporativo:** en este punto se identifican dos bases que darán sustento a la Administración Regional y garantizarán el éxito de la implantación de las Cartas de Servicio: normativa referente a los procesos de elaboración y una aplicación informática que dé soporte al proceso de elaboración de Cartas de Servicios.



Índice General



1. Introducción.

2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios.

3. Diseño, presentación gráfica y comunicación.

4. Seguimiento de los compromisos adquiridos.

5. Soporte Corporativo.

Anexo I: Glosario de Términos.





1. Introducción

¿Qué son las Cartas de Servicios?

Las Cartas de Servicios son documentos que constituyen un instrumento a través del cual las Administraciones informan a la ciudadanía sobre los servicios que tienen encomendados y acerca de los compromisos de calidad en su prestación, así como de los derechos de las personas usuarias en relación con estos servicios.

El desarrollo de las Cartas de Servicios tienen un **doble objetivo**:

- Desde un **punto de vista externo**: las Cartas de Servicios mejoran la comunicación hacia los ciudadanos de los servicios prestados y los compromisos asumidos por la Administración y, además, facilitan el ejercicio de los derechos de los ciudadanos.
- Desde un **punto de vista interno**: las Cartas de Servicios impulsan las iniciativas de mejora dentro de la Administración, ya que facilitan:
 - Controlar el grado de cumplimiento por parte de la Administración de los compromisos adquiridos con los ciudadanos.
 - Incrementar el grado de satisfacción de los ciudadanos con respecto a los servicios prestados.
 - Identificar las mejoras en los procesos internos en los que se basa el desarrollo de los servicios públicos, incrementando la eficacia y eficiencia del órgano administrativo.

El **marco normativo de referencia** dentro del cual se encuadran las Cartas de Servicios está formado tanto por **legislación** que emana del **Estado**, como por legislación que emana de la **Administración Pública de la Región de Murcia**. Así, la **Ley 6/1997** de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado establece los principios por los que se rige el funcionamiento administrativo: eficacia, eficiencia, control de la gestión y de los resultados, prestación de un servicio efectivo a los ciudadanos, entre otros.

La **Ley 4/1999** modifica la Ley 30/1992 declarando los principios de transparencia y de participación ciudadana como principios informadores del funcionamiento administrativo.

Por otro lado, la **Orden 6 de marzo de 2003** de la Consejería de Economía y Hacienda determina las instrucciones para la implantación de las Cartas de Servicios dentro de la Administración de la Región de Murcia



1. Introducción

¿Por qué las Cartas de Servicios?

Las Cartas de Servicios se integran en el **proceso general de transformación y modernización** que, desde hace más de una década, está viviendo la Administración Pública. Este proceso de **redefinición del papel de la Administración Pública** supone el análisis de los modelos organizativos y de gestión de las entidades, que pasan a ser observadas en función de la calidad de los servicios ofrecidos.

Para poder adaptarse a esta nueva situación y dar respuesta a las exigencias de los ciudadanos/usuarios de los servicios, diferentes administraciones públicas a todos los niveles se han planteado y han emprendido iniciativas de modernización que cambian profundamente su modo de gestión tradicional.

Entre las diferentes iniciativas de modernización llevadas a cabo en la Administración Pública destacan las **Cartas de Servicios**, como **herramienta principal** para quienes comienzan en el trabajo de mejorar incorporando las demandas y expectativas de los ciudadanos a los objetivos de la organización.

¿Para qué las Cartas de Servicios?

Las Cartas de Servicios desempeñan un papel muy importante, ya que representan el compromiso de la calidad en la prestación de servicios al que el organismo administrativo llega con los ciudadanos.

Por tanto, la elaboración y publicación de las Cartas de Servicios permitirá:

- Que la actuación de los organismos y unidades administrativas correspondientes sea **más próxima** al ámbito de los “ciudadanos-clientes”.
- Que se genere una renovación permanente en torno a la **prestación de los servicios, la programación y los objetivos**.
- Que se **fijen objetivos** a lograr por el órgano administrativo que elabora y publica la Carta. A la hora de fijar los objetivos se pueden tomar como referencia las numerosas experiencias existentes sobre Cartas de Servicios ya publicadas en la Administración General del Estado, en distintas Comunidades Autónomas y en diferentes Administraciones de ámbito local.



1. Introducción

- Que la unidades de gestión actúen con **autonomía y responsabilidad** en la prestación de los servicios contenidos en la Carta.
- Que la **comunicación** del organismo o unidad administrativa titular de la Carta tanto hacia los ciudadanos, como hacia la propia organización sea **transparente..**
- Que exista dentro del organismo correspondiente un **elemento controlador** de la eficacia y eficiencia en la prestación del servicio público, la **evaluación** a través de los indicadores de gestión establecidos.

¿Cuál es el contenido de las Cartas de Servicios?

Las Cartas de Servicios estructurarán sus contenidos en los siguientes **apartados**:

- Identificación y título.
- Información de carácter general.
- Compromisos de calidad, indicadores y garantías.
- Información de carácter complementario.

Estructura y contenido de las Cartas de Servicio





1. Introducción

¿Cómo son las Cartas de Servicios?



- **Identificación y título.** En la Carta de Servicios aparecerá un título que sea identificativo de los servicios que regula este documento. Además, aparecerá claramente el nombre del organismo elaborador de la Carta. El logo de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia también constará en las Cartas de Servicios.
- **Información de carácter general.** En este apartado se recogerán los datos descriptivos del órgano titular de la carta y de los servicios que presta, según lo establecido en la normativa aplicable.

INFORMACIÓN GENERAL Y LEGAL (DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD)

DATOS IDENTIFICATIVOS:

- ✓ DENOMINACIÓN
- ✓ DEPENDENCIA ORGÁNICA
- ✓ FINES GENÉRICOS DEL ÓRGANO
- ✓ DIRECCIONES POSTALES, TELEFÓNICAS Y TELEMÁTICAS
- ✓ HORARIOS
- ✓ UBICACIÓN
- ✓ MEDIOS DE TRANSPORTE Y ACCESO

- FUNCIONES/COMPETENCIAS
- RELACIÓN DE SERVICIOS
- NORMATIVA VIGENTE

- DERECHOS DE LOS CIUDADANOS

- DISPONIBILIDAD DE ACCESO AL LIBRO DE INICIATIVAS Y RECLAMACIONES

- FORMAS DE PARTICIPACIÓN O COLABORACIÓN DE LOS CIUDADANOS

- Dentro de este apartado aparecerá el **nombre** de la unidad u organismo que presta el servicio. Se especificará por un lado, la **dependencia orgánica** del mismo y por otro lado, los **fines y funciones** que le estén encomendados por ley o reglamento.
- Se informará en la Carta de Servicios del **horario de atención** a los usuarios. Se añadirá un plano que **localice y ubique** la oficina en la que se prestan los servicios. Asimismo, se señalarán las **formas de acceso** al lugar indicando, por ejemplo los autobuses más cercanos a la oficina.
- Se **enumerarán claramente los servicios prestados**, los procedimientos que se tramitan o las prestaciones dispensadas por el organismo o unidad titular de la carta.
- Aparecerá el **artículo 35 de la Ley 30/1992** de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y Procedimiento Administrativo Común, el cual reconoce expresamente los **derechos de los usuarios de los servicios** por el ordenamiento jurídico. Se mencionará este artículo puesto que no hay normativa de la Administración Regional que reconozca estos derechos expresamente. En caso de existir normativa específica aplicable en la que se establezcan estos



Información General y Legal	
DATOS IDENTIFICATIVOS:	
✓ DENOMINACIÓN	
✓ DEPENDENCIA ORGÁNICA	
✓ FINES GENÉRICOS DEL ÓRGANO	
✓ DIRECCIONES POSTALES, TELEFÓNICAS Y TELEMÁTICAS	
✓ HORARIOS	
✓ UBICACIÓN	
✓ MEDIOS DE TRANSPORTE Y ACCESO	
• FUNCIONES/COMPETENCIAS	
• RELACIÓN DE SERVICIOS	
• NORMATIVA VIGENTE	
• DERECHOS DE LOS CIUDADANOS	
• DISPONIBILIDAD DE ACCESO AL LIBRO DE INICIATIVAS Y RECLAMACIONES	
• FORMAS DE PARTICIPACIÓN O COLABORACIÓN DE LOS CIUDADANOS	

INFORMACIÓN GENERAL Y LEGAL (DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD)

DATOS IDENTIFICATIVOS:

- ✓ DENOMINACIÓN
- ✓ DEPENDENCIA ORGÁNICA
- ✓ FINES GENÉRICOS DEL ÓRGANO
- ✓ DIRECCIONES POSTALES, TELEFÓNICAS Y TELEMÁTICAS
- ✓ HORARIOS
- ✓ UBICACIÓN
- ✓ MEDIOS DE TRANSPORTE Y ACCESO

- FUNCIONES/COMPETENCIAS
- RELACIÓN DE SERVICIOS
- NORMATIVA VIGENTE

- DERECHOS DE LOS CIUDADANOS

- DISPONIBILIDAD DE ACCESO AL LIBRO DE INICIATIVAS Y RECLAMACIONES

- FORMAS DE PARTICIPACIÓN O COLABORACIÓN DE LOS CIUDADANOS

1. Introducción

derechos, se incorporará en la Carta de Servicios en lugar del artículo 35 de la LRJA-PAC.

- Se incluirá el **nombre y la dirección** postal de la unidad encargada de la coordinación y seguimiento de la Carta de Servicios, en el caso de la CARM, la Subdirección General de Innovación y Proyectos Estratégicos (*ver Capítulo 4 "Seguimiento de los compromisos adquiridos"*).
- Se especificará la **relación de los derechos concretos de los ciudadanos y usuarios en relación con los servicios prestados**. También se especificarán las **formas de participación** de los ciudadanos establecidas por el ordenamiento jurídico: sistema de quejas y sugerencias, derecho de audiencia, encuestas sobre la calidad de los servicios ofrecidos, etc.
- Igualmente, se recogerán en este apartado de la Carta de Servicios los **canales disponibles para la recogida de opinión**: buzones en las oficinas, direcciones de correo electrónico, páginas web, dirección postal, teléfonos de atención, etc.



1. Introducción

- **Compromisos de calidad, indicadores y garantías.** En este apartado se recogerán los niveles de calidad que se ofrecen, así como los indicadores de evaluación de la calidad. Por lo general, estos compromisos no están definidos en ninguna norma, por lo que la selección y publicación de los mismos es tarea crítica en las Cartas de Servicios. Esta **declaración de compromisos** por parte de la organización **aporta un valor añadido a lo estipulado en la normativa** vigente y señala las metas para la mejora continua de la organización.



- Se incorporará una **descripción de los compromisos** que adquiere la organización con respecto a los servicios que ofrece. Dichos compromisos deben constituirse en estándares que sean susceptibles de ser medidos y de verificación por parte del usuario. Algunos ejemplos de compromisos contenidos en las Cartas son: reducción de los tiempos de espera, prestación del servicio por personal especializado, reducción de los plazos de resolución y respuestas en los procedimientos.
- Los **estándares de calidad** fijados serán publicados en la Carta de modo que se pueda comprobar el grado de cumplimiento por parte de los usuarios. Por ejemplo: el tiempo medio de espera será igual o inferior a 10 minutos, mejorar la calidad de los servicios alcanzando un nivel de satisfacción de los usuarios mayor o igual a 3,5 (en un rango de 1 a 5).
- En este apartado se **especificarán los indicadores** establecidos por la unidad o el organismo titular para el seguimiento de la calidad de los servicios prestados. Los indicadores estarán relacionados directamente con los compromisos asumidos por la organización, con el fin de permitir la **verificación del grado de cumplimiento** de los compromisos.





1. Introducción



- **Información de carácter complementario.** El último apartado contendrá los datos necesarios para la localización de las oficinas. Asimismo, se podrá incluir cualquier **información que se considere de interés para el ciudadano y usuario** (detalle en relación al modo de prestación o de acceso, procedimiento de tramitación o novedades con respecto a alguno de los servicios que se estén prestando o por ejemplo de nuevos que pudieran ponerse en funcionamiento).

–En este apartado se podrán **incluir referencias a iniciativas de gestión de la calidad**, por ejemplo el organismo o unidad administrativa cuenta o va a adoptar sistemas de aseguramiento de la calidad, de protección del medio ambiente o de salud laboral. Asimismo, cuando proceda, se incluirán los mecanismos previstos para la integración de la dimensión de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, en las actuaciones realizadas y los servicios prestados.

–Además, **se podrán incluir otros datos adicionales y de interés para el ciudadano**, como por ejemplo el modo de prestación o de acceso, procedimiento de tramitación o novedades con respecto a alguno de los servicios que se estén prestando o de nuevos servicios que pudieran ponerse en funcionamiento.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

- INICIATIVAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD
- SISTEMAS:
 - ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
 - PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE
 - SALUD LABORAL
- MECANISMOS DE INTEGRACIÓN, IGUALDAD DE OPORTUNIDADES
- OTROS DATOS DE INTERÉS



1. Introducción

¿Cómo son las Cartas de Servicios?

El contenido de las Cartas de Servicios variará de unas Cartas a otras de acuerdo con el fin del organismo titular de la Carta, con los servicios prestados, los destinatarios de la misma, etc. Por lo tanto, este contenido no es estrictamente extensible a todas las Cartas de Servicios elaboradas por las unidades administrativas o organismos de la CARM.

En este sentido, es conveniente fijar un **contenido mínimo** a incluir en todas las Cartas de Servicios elaboradas por unidades u organismos pertenecientes a la CARM, de forma que se garantice siempre el fin y la utilidad que ofrecen las Cartas de Servicio. Así, las Cartas de Servicios siempre comprenderán:

- Identificación y título.
- Datos identificativos y fines genéricos del órgano, organismo público o unidad administrativa prestadora del servicio.
- Catálogo de servicios que se prestan.
- Toda la información relativa a los compromisos de calidad, indicadores y garantías.
- Direcciones postales, números de teléfono de atención a los usuarios, direcciones de correo electrónico y páginas web en las que se de información de las unidades, centros u oficinas donde se prestan los servicios. Asimismo, se incluirá el plano de situación y medios de transporte más cercanos a las oficinas de atención.
- Dirección postal, telefónica y telemática de la unidad responsable de la Carta de Servicios y de la unidad que ejerza el control de los compromisos establecidos



1. Introducción

¿Quiénes elaboran Cartas de Servicios?

Las Cartas de Servicio son susceptibles de ser elaboradas y publicadas **por todas aquellas unidades administrativas u organismos pertenecientes a la Administración Regional** que prestan servicios tanto a usuarios internos de la Administración Regional de la CARM (empleados públicos, por ejemplo), como a usuarios externos, como los ciudadanos.

Sin embargo, no sólo el organismo o unidad administrativa titular de la Carta participa en el proceso de elaboración de ésta, sino que otros órganos de la CARM contribuyen en diferentes fases del proceso. Cada órgano desempeña un **rol** diferente en función de su grado de aportación al proceso. Así, los órganos que participan y sus correspondientes roles son:

- **Organismo o unidad titular:** desempeña el rol *elaborador*.
- **Vicesecretarías** de las Consejerías: desempeña un doble rol: *elaborador*, cuando el contenido de la Carta es específico, de magnitud o interés social, designarán el organismo que elaborará la correspondiente Carta y *coordinador*.
- **Subdirección General de Innovación y Proyectos Estratégicos:** desempeña dos roles dependiendo de la fase del proceso de elaboración: *coordinador* o *impulsor*.
- **Dirección General de Calidad e Innovación de los Servicios Públicos:** desempeña el rol *aprobador*.

A continuación, se muestra una tabla en la que se describe en qué consiste cada rol y qué órgano de la CARM lo realiza.



1. Introducción

Rol	Descripción	Órgano responsable
<i>Elaborador</i>	Persona encargada de realizar las actividades descritas en cada etapa del proceso de elaboración de las Cartas de Servicios.	<ul style="list-style-type: none">• Personas titulares de los órganos, organismos o unidades a los que se refieran las Cartas de Servicios.• En caso de impacto social, especificidad de la Carta o magnitud de los servicios prestados, los titulares de las Vicesecretarías de las respectivas Consejerías determinarán los órganos, organismos o unidades que elaborarán dichas Cartas de Servicios.
<i>Aprobador</i>	Persona que valida la ejecución y calidad de las tareas realizadas por el elaborador.	<ul style="list-style-type: none">• Persona titular o máximo responsable de la Dirección General de Calidad e Innovación de los Servicios Públicos, previo informe de la Subdirección General de Innovación y Proyectos Estratégicos.
<i>Coordinador</i>	Persona a la que se le informa sobre la evolución de las actividades del proceso de elaboración y, puntualmente, comparte alguna actividad.	<ul style="list-style-type: none">• Subdirección General de Innovación y Proyectos Estratégicos.• Personas titulares de las Vicesecretarías de las respectivas consejerías.
<i>Impulsor</i>	Persona que apoya en la realización de algunas actividades para que su ejecución sea exitosa.	<ul style="list-style-type: none">• Subdirección General de Innovación y Proyectos Estratégicos.



1. Introducción

¿Cómo se dan a conocer las Cartas de Servicios?

Uno de los objetivos principales de las Cartas de Servicios es dar a conocer a los ciudadanos los servicios que presta la Administración Regional de la CARM a través de sus diferentes unidades organizativas.

Dentro de este contexto, la utilización de los diferentes canales existentes para comunicar a los ciudadanos las Cartas de Servicios se configura como un factor esencial. En este sentido, se apuesta por utilizar formatos diferentes para poder cumplir con dicho objetivo de comunicación:

- **Papel:** en forma de tríptico, folleto o memoria que los ciudadanos podrán recoger en las diferentes oficinas de atención y en el organismo elaborador de la Carta.
- **Electrónico:** la publicación de las Cartas de Servicios en la **Web** permite el acceso a su contenido desde cualquier lugar y en cualquier momento.

A través del proceso de edición y distribución de las Cartas de Servicio se garantiza que dichas cartas sean publicadas tanto en formato papel como en electrónico. A continuación se expone una matriz en la que se muestra la utilidad de cada formato en cada uno de los canales de comunicación disponibles:

		CANALES		
		Presencial	Telefónico	Web
FORMATOS	Papel	El ciudadano puede recoger la Carta de Servicios en formato de tríptico, folleto o memoria	NO APLICA	NO APLICA
	Electrónico	El personal de atención al ciudadano puede consultar la Carta de Servicio e imprimirla en caso necesario	El personal que atiende la llamada puede consultar información y enviarla por correo electrónico o impresa por correo ordinario	El contenido de la Carta de Servicios está disponible en cualquier lugar y en cualquier momento para ser consultada o descargada por cualquier ciudadano. Además puede tener acceso a información sobre el cumplimiento de compromisos en informes sobre el valor de los distintos indicadores

¿Dónde aplica esta Guía?

El **ámbito de aplicación** de la presente Guía de elaboración de Cartas de Servicios serán los órganos y unidades de la Administración Regional de la Comunidad de Murcia y los organismos a ella adscritos.



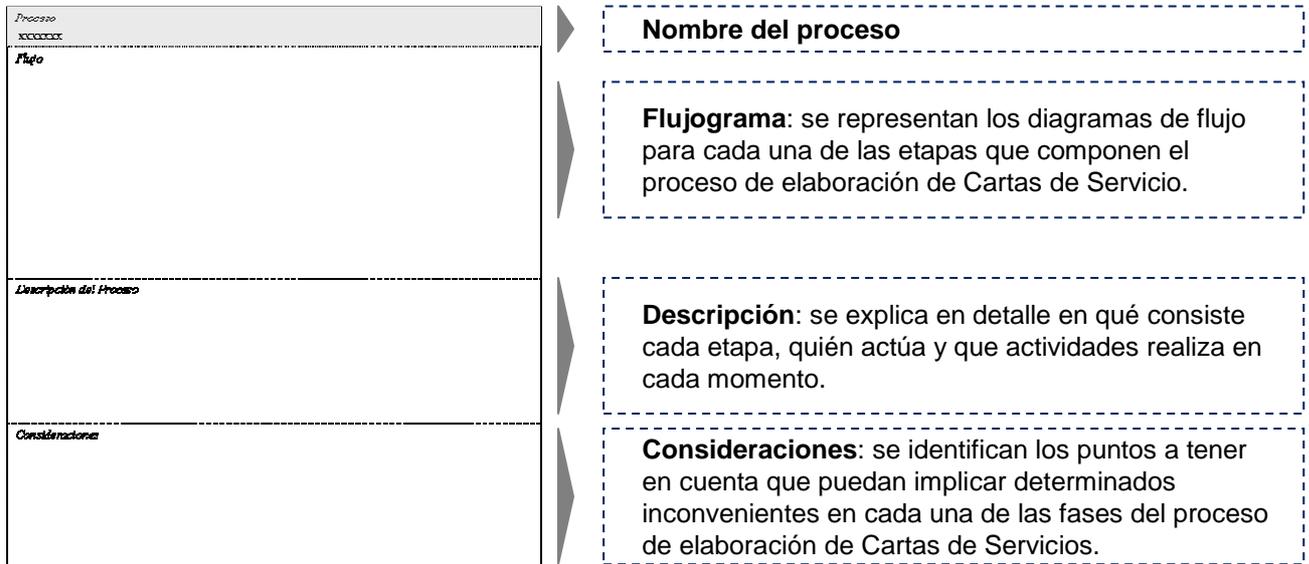
2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Las **fases principales** de las que consta el proceso de elaboración de las Cartas de Servicio resultan de gran importancia para conseguir el **éxito final de la Carta de Servicio**, por ello en este apartado se abordan cada una de estas fases en detalle.

El proceso de elaboración de las Cartas de Servicios consta de cinco fases, que se representan en la figura siguiente:



A continuación se aborda cada fase detenidamente y se detallan los siguientes aspectos:

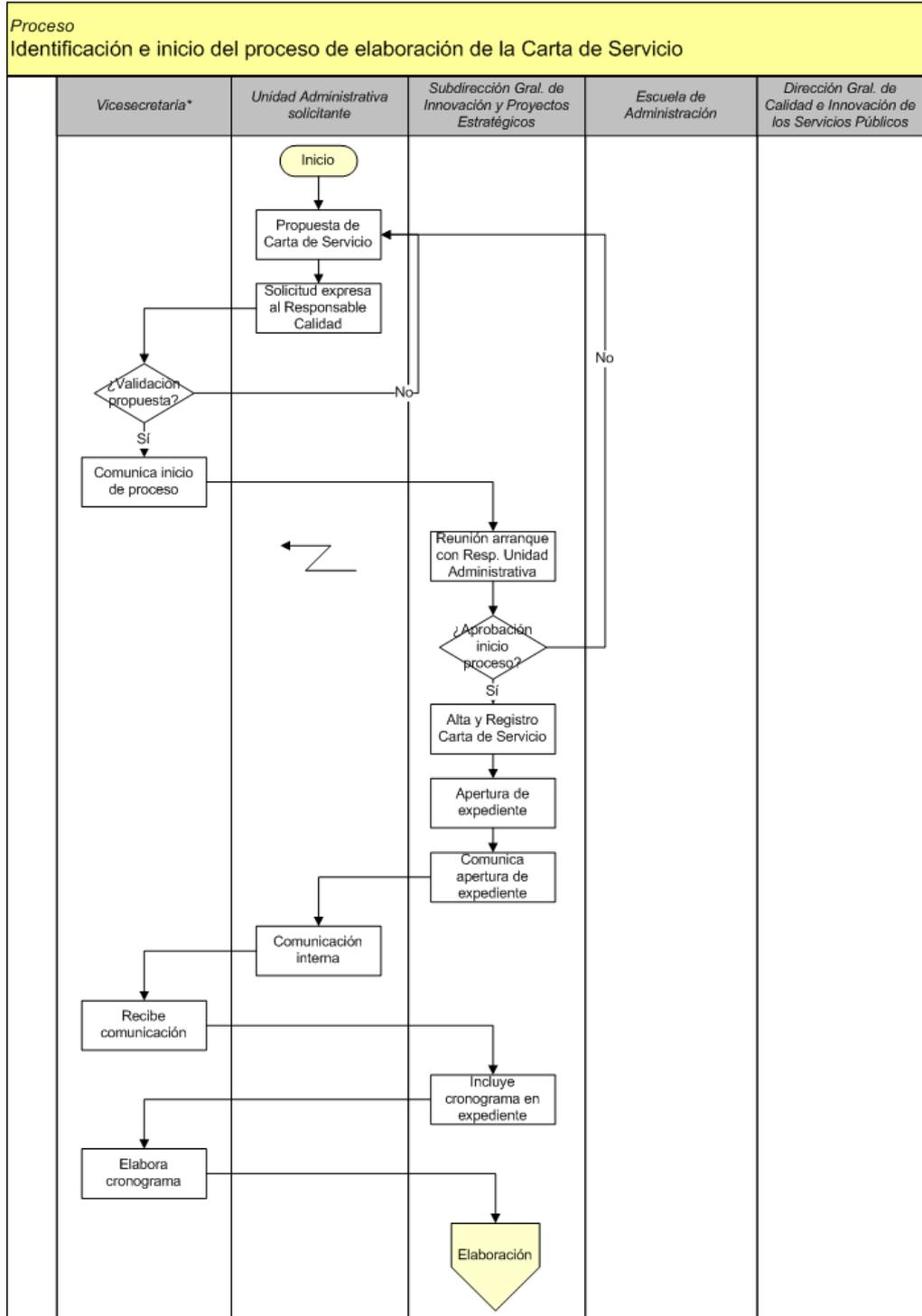


La fase de Seguimiento y Revisión de las Cartas de Servicio publicadas es de gran importancia, por lo que se dedica un apartado exclusivo, *4. Seguimiento de los compromisos adquiridos*.





2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios



* La persona responsable de estas funciones dependerá de la estructura de la Consejería a la que está adscrito el órgano elaborador de la Carta de Servicios.
Guía Corporativa para la Implantación de Cartas de Servicios



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Proceso

Identificación e inicio del proceso de elaboración de la Carta de Servicio

Descripción

Los titulares de los órganos o unidades administrativas que deseen elaborar una Carta de Servicios, tanto interna como externa, lo pondrán en conocimiento del responsable de Calidad perteneciente a la Vicesecretaría de la Consejería correspondiente mediante una **solicitud** expresa. El vicesecretario, Subdirector General o persona designada a tal efecto* **validará la propuesta** recibida, en caso de no validarla, la devolverá a la unidad solicitante para su revisión.

Una vez la propuesta ha sido validada por la Vicesecretaría, se remitirá a la Subdirección General de Innovación y Proyectos Estratégicos, **comunicando el inicio** del proceso de elaboración de Cartas de Servicios al Ciudadano, con indicación de la unidad u órgano afectado, y, en su caso, la posibilidad de extender o reducir el ámbito orgánico de la misma.

La Subdirección General de Innovación y Proyectos Estratégicos mantendrá una **reunión** con las personas responsables de la unidad administrativa solicitante de la elaboración de la Carta de Servicios. En esta reunión se acordará el inicio del proceso de elaboración, además de aspectos relacionados con cronograma de reuniones, constitución del grupo de trabajo, reuniones de consenso, etc., entre otros que sean de interés para ambas partes.

La Carta de Servicios será registrada por la Subdirección General de Innovación y Proyectos Estratégicos, tras lo cual ésta abrirá el oportuno **expediente** y dará acuse de recibo de su **comunicación a la Vicesecretaría** de la Consejería a la que esté adscrita la unidad administrativa solicitante de la Carta de Servicios. .

La Subdirección General de Innovación y Proyectos Estratégicos y el Vicesecretario, Subdirector General o persona que se haya designado a tal efecto* determinarán de común acuerdo el ámbito orgánico de la Carta de Servicios al Ciudadano.

* La persona responsable de estas funciones dependerá de la estructura de la Consejería a la que está adscrito el órgano elaborador de la Carta de Servicios.
Guía Corporativa para la Implantación de Cartas de Servicios



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Proceso

Identificación e inicio del proceso de elaboración de la Carta de Servicio

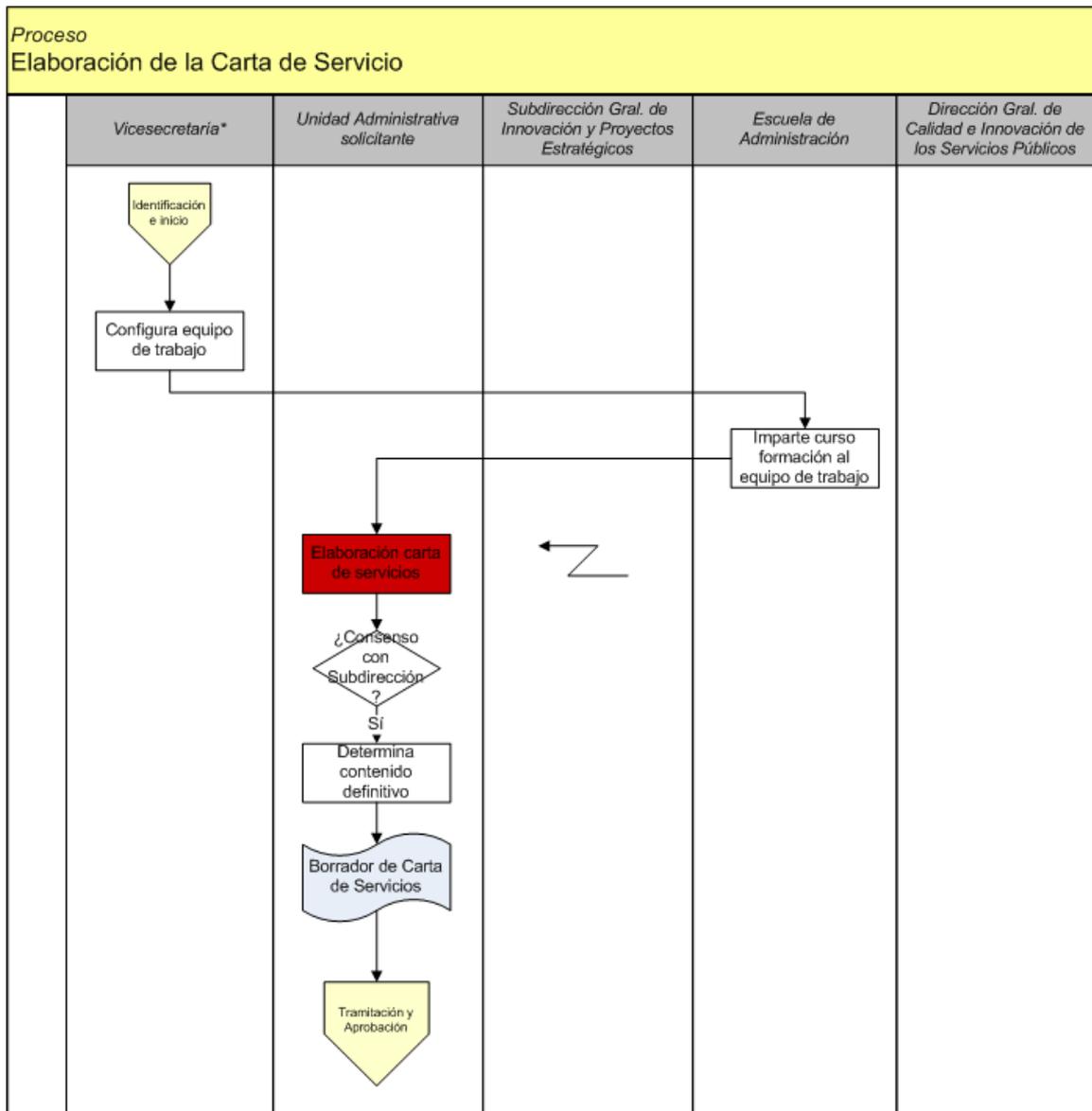
Consideraciones

Dentro de esta fase del proceso de elaboración existen determinados aspectos a tener en cuenta, dado que su no cumplimiento puede suponer retrasos en la ejecución o un incorrecto desarrollo de la etapa del proceso en la que se encuentra la elaboración de la Carta. Estos aspectos son:

- En ocasiones puede resultar difícil la localización de una Carta o puede incrementarse el volumen de los procesos de renovación. Por lo que, una vez se ha aprobado el inicio de la elaboración de la Carta es conveniente **registrar el alta del inicio de la Carta**.
- Como complemento al punto anterior, se propone **asignarle un código** que la identifique y que permita detectar aspectos como la unidad administrativa elaboradora de la Carta y si se trata de una carta nueva o una renovación de una ya existente o en qué estado se encuentra la Carta.
- En esta línea, es recomendable que se **registre las Cartas que se han dado de baja** o están descatalogadas con el fin de no iniciar procesos de actualización y renovación de Cartas de Servicios en esta situación.
- Además, en esta etapa de la elaboración es conveniente tener identificados las unidades administrativas solicitantes, los usuarios y personas responsables de contacto de cada una de las Cartas de Servicio que están registradas en la Base de Datos.
- Algunos de los pasos descritos en el presente proceso se verán soportados por la Herramienta de gestión de cartas de servicios.



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios



* La persona responsable de estas funciones dependerá de la estructura de la Consejería a la que está adscrito el órgano elaborador de la Carta de Servicios.
Guía Corporativa para la Implantación de Cartas de Servicios



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Proceso

Elaboración de la Carta de Servicio

Descripción

Una vez iniciado el expediente, el Vicesecretario, Subdirector General o persona designada a tal efecto* **será el responsable de configurar el equipo de trabajo** para la elaboración de la Carta y, de entre ellos, a un **responsable o coordinador**.

Dicho equipo de trabajo contendrá al menos una persona perteneciente a la Subdirección de Innovación y Proyectos Estratégicos, quién actuará como *conector* responsable del seguimiento de la confección de la Carta de Servicio y asegurará la calidad en el proceso. El grupo de trabajo constituido asistirá a una **sesión formativa** en materia de Cartas de Servicios impartida por la Escuela de Administración Pública. En esta sesión se tratarán los siguientes aspectos:

- Los **contenidos** a presentar la Carta de Servicios: compromiso de disponibilidad, compromiso de calidad, y
- Asistencia y apoyo a **la redacción o revisión**, según se trate de la elaboración de una Carta de Servicios nueva o renovación de una existente. Como resultado de esta primera acción formativa (que se impartirá bajo demanda de las unidades interesadas) se obtendrá el trabajo previo de identificación de servicios y procesos asociados, así como un primer borrador de compromisos.
- **Otros** que a juicio de la unidad administrativa resulten importantes dentro de los límites del contenido aprobado por la Subdirección General de Innovación y Proyectos Estratégicos.

Tras la sesión formativa, la unidad administrativa pondrá en marcha la elaboración de la Carta de Servicios. Sobre esta fase se aplicará la metodología de elaboración de cartas de servicio que se recoge más adelante:

- *Diagnóstico y recogida de datos.*
- *Definición de estándares y compromisos.*
- *Redacción de la Carta.*
- *Actualización y revisión.*

* La persona responsable de estas funciones dependerá de la estructura de la Consejería a la que está adscrito el órgano elaborador de la Carta de Servicios.
Guía Corporativa para la Implantación de Cartas de Servicios



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Proceso

Elaboración de la Carta de Servicio

Descripción

La Subdirección de Innovación y Proyectos Estratégicos, prestará su **apoyo y asesoramiento** al órgano administrativo que elabora la Carta durante todo el proceso, llevando así un seguimiento del proceso de elaboración, junto con el responsable designado por la Vicesecretaría oportuna.

Una vez que el órgano administrativo y la Subdirección General de Innovación y Proyectos Estratégicos han alcanzado el consenso, se determinará el **contenido definitivo** de la Carta como paso previo a la elaboración del **borrador de dicha Carta**.

Este borrador comenzará entonces el proceso de tramitación y aprobación.

Consideraciones

Dentro de esta fase del proceso de elaboración existen determinados aspectos a tener en cuenta, dado que obviarlos puede suponer retrasos o un incorrecto desarrollo de la etapa del proceso en la que se encuentra la elaboración de la Carta. Estos aspectos son:

- En esta fase es fundamental tener **identificados** a todos los **integrantes del equipo de trabajo** y quiénes son las personas responsables. Además, es importante tener actualizados todos los cambios que puedan surgir con el fin de convocar a las reuniones a las personas adecuadas. Por ello, se propone tener una **lista de distribución** para la convocatoria de reuniones, para saber a quién dirigirse para solicitar información, etc.
- Para poder mantener **formatos y estructura homogéneos** es recomendable disponer de una única base de datos en la que se encuentren las **plantillas** con dichos formatos.
- Por otro lado, la normalización de documentos agilizará los procesos internos, por lo que se recomienda crear y mantener **plantillas normalizadas** que sirvan de modelo a todas las unidades administrativas elaboradoras de Cartas de Servicios.



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Proceso

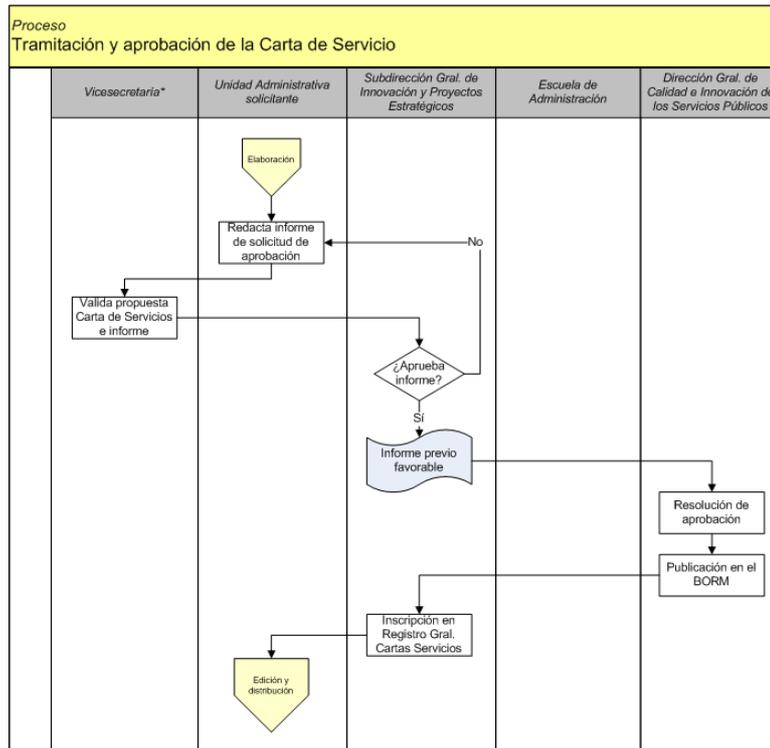
Elaboración de la Carta de Servicio

Consideraciones

- Así, se facilita la gestión documental y se agilizarán los procesos internos de trabajo. Se dispondrá de plantillas para los siguientes documentos:
 - Propuesta de elaboración de Carta de Servicios.
 - Informe de solicitud de aprobación.
 - Informe favorable de carácter previo.
 - Resolución de publicación en el BORM.
 - Orden de impresión.
 - Orden de distribución.
- En el momento en el que se disponga de la herramienta de soporte para la gestión de las cartas de servicio, todos estos trámites se llevarán a cabo a través de dicha herramienta.
- Es conveniente asignar **hitos** que definan el **estado de elaboración** de las Cartas de Servicios, de tal forma que se pueda consultar en qué punto se encuentra la Carta y si hay algún problema en el desarrollo del proceso.



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios



Proceso

Tramitación y aprobación de la Carta de Servicio

Descripción

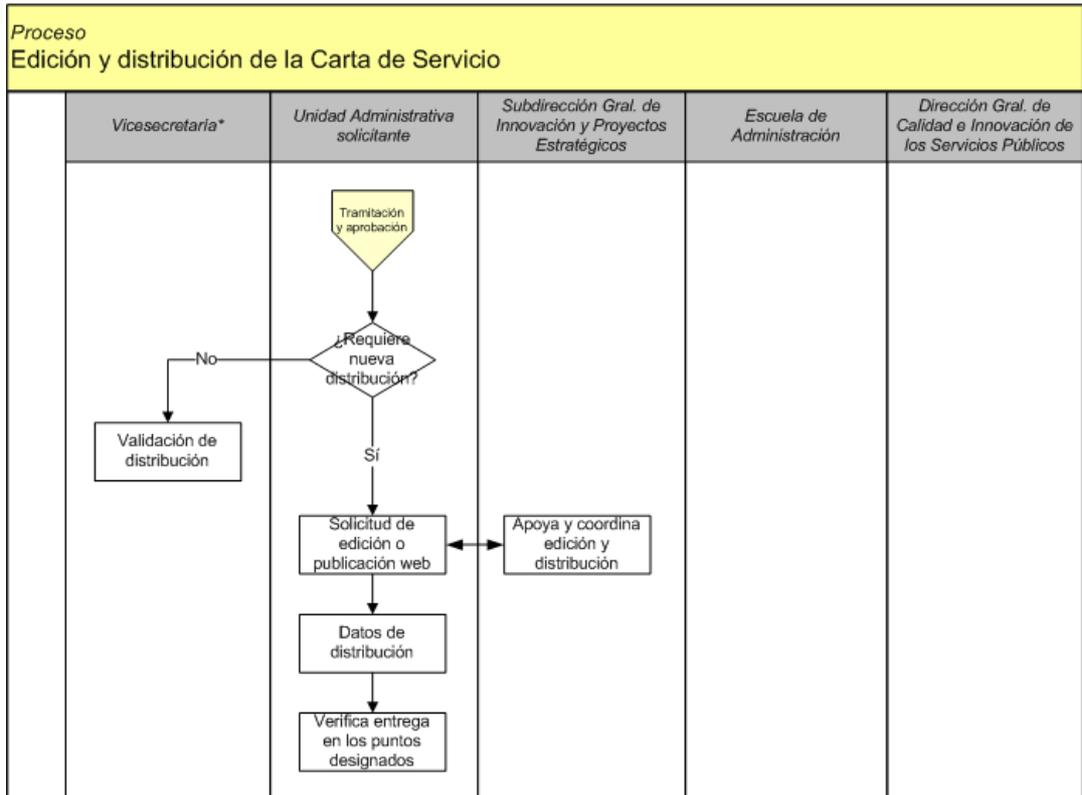
La unidad administrativa elaboradora de la Carta de Servicios redactará un **informe** y lo **elevará a aprobación** a la Subdirección General de Innovación y Proyectos Estratégicos, quien por su parte, emitirá un **informe favorable** en cuanto a la homogeneidad y coherencia metodológica del proceso de elaboración, el control de los compromisos marcados y los indicadores establecidos en la Carta de Servicios. Este informe constituye el paso previo a la aprobación de la Carta.

La Carta de Servicios **se aprobarán por Resolución del Director General de Calidad e Innovación de los Servicios Públicos**, quien además, ordenará la **publicación** del contenido de la Carta **en el BORM**. Una vez aprobada la Carta, se **registrará en el Registro General de Cartas de Servicios**. La Subdirección General de Innovación y Proyectos Estratégicos será la responsable de llevar a cabo esta inscripción.

* La persona responsable de estas funciones dependerá de la estructura de la Consejería a la que está adscrito el órgano elaborador de la Carta de Servicios.
Guía Corporativa para la Implantación de Cartas de Servicios



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios



Proceso

Edición y distribución de la Carta de Servicio

Descripción

Este conjunto de actuaciones será responsabilidad de la unidad/órgano de la CARM responsable de la ejecución de la Carta de Servicios, y la Subdirección jugará únicamente el rol de asesor en caso de necesitar actualizaciones de formatos o cualquier otra incidencia.

La publicación de las Cartas de Servicios en la Web, se realizará en aquellas Consejerías que tengan integrados sus entornos en el Neweb2, utilizando dicho gestor de contenidos. En el resto se realizará según la estructura y responsabilidades existentes en cada Consejería.

* La persona responsable de estas funciones dependerá de la estructura de la Consejería a la que está adscrito el órgano elaborador de la Carta de Servicios.
Guía Corporativa para la Implantación de Cartas de Servicios



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

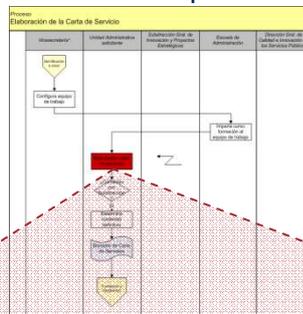
Tras haber establecido los diagramas de flujo para cada una de las fases de elaboración de las Cartas de Servicio se muestra la matriz de roles y responsabilidades que se deriva:

Actividades	Unidad Admva	Vicesecretaría	Subdirec. Gral. Innovación y Proyectos Estratégicos	Escuela Admón. Pública	Dirección General Calidad e Innovación Servicios Públicos
Propuesta de inicio	Elaborador	Aprobador			
Comunicación inicio		Elaborador	Aprobador		
Apertura expediente	Elaborador		Aprobador		
Constitución equipo de trabajo		Elaborador	Impulsor		
Sesión formativa				Elaborador	
Elaboración Carta de Servicios	Elaborador	Impulsor Coordinador	Impulsor Coordinador		
Solicitud de aprobación	Elaborador		Aprobador		
Resolución de aprobación y publicación			Elaborador		Aprobador
Registro Carta de Servicios			Elaborador		
Solicitud de edición	Elaborador	Aprobador	Impulsor Coordinador		
Solicitud de distribución	Elaborador	Aprobador	Impulsor Coordinador		



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Desde el **punto de vista metodológico**, la elaboración de las Cartas de Servicio exige un importante esfuerzo analítico que permita identificar variables, que sean de la mayor fiabilidad posible y proporcionen a los gestores la medida del grado de cumplimiento de un conjunto de compromisos con el *ciudadano-cliente*. Para ello se proponen las siguientes fases, estructuradas a su vez en diferentes pasos:





2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Análisis de la madurez
organizativa

El **análisis de la madurez organizativa** es el paso preliminar a la elaboración de la Carta de Servicios. Este análisis consiste en un diagnóstico de la situación en la que se halla la organización, lo que **determinará el grado de compromiso** que la organización puede adquirir en la Carta de Servicios frente al ciudadano. Dado que tiene un carácter estratégico, es conveniente que dicho análisis proporcione, como resultado, un diagnóstico superficial del contexto en el que se desarrolla la actividad que posteriormente dará lugar a los compromisos.

Se analizarán cinco aspectos de la organización a la hora de realizar el análisis del grado de madurez organizativa:

- **Madurez organizativa y de procesos:** estudio de las características del órgano, procesos, planificación y estrategia.
- **Liderazgo:** estudio por parte del responsable de la unidad administrativa del compromiso de los líderes políticos y técnicos en temas de calidad, mejora continua.
- **Grado de cumplimiento de las expectativas y necesidades del ciudadano:** estudio de los ciudadanos objeto del servicio que presta la organización, así como la percepción y aportación de las personas que componen la unidad administrativa.
- **Capacidad de mejora continua:** estudio desde una doble vertiente. En primer lugar, capacidad de mejora de los recursos con los que cuenta la organización (recursos humanos, económicos, tecnológicos, etc.) y en segundo lugar, capacidad de mejora de los procesos propios del funcionamiento de la organización.
- **Comunicación:** identificación de los canales de comunicación internos (dentro de la unidad administrativa) y externos (hacia el ciudadano).

Este estudio será llevado a cabo a través de **una o dos sesiones de trabajo conjunto** entre un miembro de la Subdirección General de Innovación y Proyectos Estratégicos, el Vicesecretario, Secretario General o persona designada a tal efecto* de la Consejería a la que pertenece el órgano/unidad que va a desarrollar la Carta de Servicio y el Jefe de Servicio o responsable directo del órgano/unidad que va a elaborar la Carta de Servicio.

* La persona responsable de estas funciones dependerá de la estructura de la Consejería a la que está adscrito el órgano elaborador de la Carta de Servicios.
Guía Corporativa para la Implantación de Cartas de Servicios



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Creación del grupo de
trabajo y formación

La segunda actividad que se lleva a cabo en esta fase es la **creación de un grupo de trabajo** que reúna las características necesarias para el desarrollo y elaboración de la Carta de Servicio. Para ello el grupo de trabajo estará compuesto por un conjunto de profesionales seleccionado entre los siguientes perfiles:

- Un **directivo de la organización a la que se refiere la Carta**.
- Uno o dos técnicos concededores de la oferta de servicios.
- Personal en contacto directo con el ciudadano o con el cliente externo, en caso de hacer referencia a servicios para los empleados públicos.
- **Personal concededor de los procesos de trabajo**.
- Un **representante designado por la Subdirección General de Innovación y Proyectos Estratégicos**.
- El **jefe de la unidad responsable de la Carta**.

Entre los perfiles arriba señalados, será obligatoria la presencia de aquéllos recalcados en **rojo**. Además, se nombrará un **coordinador para la elaboración de la carta**, rol que generalmente recaerá en el jefe de Unidad.

Una vez conformado el equipo de trabajo, si se estima oportuno, se impartirá a sus miembros una **sesión formativa en aspectos necesarios para el desarrollo de la Carta de Servicios**. Dicha formación se ejecutará bajo demanda y correrá a cargo de la Escuela de Administración Pública, a través del curso preparado para tal efecto.

Identificación de los
procesos y servicios

El grupo de trabajo comenzará a trabajar en la **identificación de los servicios**. Esta actividad consiste en identificar y enumerar los principales servicios que ofrece la organización, así como los procesos que tienen lugar para ofrecer dichos servicios. Esta información, además, será incluida en el propio documento de la carta. El resultado de esta actividad será el catálogo de servicios prestados y el mapa de procesos de la unidad.

Esta actividad podrá **realizarse con un elevado grado de detalle a lo largo del curso de Cartas de Servicio**, y se completará posteriormente en una sesión de trabajo.



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Investigación de las
necesidades del
ciudadano



El grupo de trabajo de trabajo determinará las necesidades del ciudadano en relación a los servicios que la unidad administrativa ofrece. Para conocer las percepciones de los ciudadanos, el grupo de trabajo dispone de diversas técnicas:

- Buzones de quejas y sugerencias.
- Entrevistas al ciudadano.
- Dinámicas de grupo.
- Ciudadano misterioso.
- Encuentros de los directivos con los ciudadanos.
- Medios de comunicación.

A continuación se explica en qué consiste cada una de estas técnicas.

Buzones de quejas y sugerencias

El objetivo que se persigue con esta técnica es la recogida de ideas del ciudadano sobre el servicio actual o sobre futuros nuevos servicios.

Esta técnica consiste en poner a disposición de los ciudadanos formularios en el punto de entrega del servicio, o bien enviando el formulario a domicilio. Mediante estos formularios se detectan los aspectos del servicio ofrecido que son susceptibles de mejora y las disfunciones del servicio, las cuales constituyen oportunidades de mejora. Por lo tanto, recoger las quejas y sugerencias de los ciudadanos supone un doble beneficio. Por un lado, mejora las relaciones con el ciudadano, y por el otro, la organización obtiene información sobre la percepción que los ciudadanos tienen sobre los servicios, lo que permite detectar los puntos de mejora de los servicios ofrecidos.

Dinámicas de grupo

Esta técnica de recogida de datos consiste en la reunión fundada en la discusión de un grupo representativo de ciudadanos, compuesto entre 6 y 12 personas, cuyo objetivo es obtener la verdadera percepción que el usuario tiene del servicio, y destacar los aspectos que más valora dicho servicio.



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Investigación de las
necesidades del
ciudadano



A continuación se explica en qué consiste cada una de estas técnicas. *(continuación)*

Entrevistas al ciudadano

El objetivo de las entrevistas es conocer con detalle la valoración del ciudadano de aspectos concretos de la calidad del servicio. Esta técnica permite a la organización conocer con mayor profundidad la percepción y valoración de los ciudadanos con respecto a los servicios.

Las entrevistas pueden ser directas o telefónicas. En ambos casos, se recomienda disponer de un cuestionario con repuestas comprensibles y que recoja los principales puntos que se quieran valorar.

Ciudadano misterioso

Esta técnica pretende verificar el comportamiento del personal y la eficacia del servicio en situaciones específicas. Se puede realizar de diferentes modos, bien rellenando una check-list de valoración por parte de las personas que han experimentado el servicio sin declarar su propia identidad, o bien la valoración puede realizarla el personal de la unidad administrativa.

Encuentros responsables de los órganos/ciudadanos

Mediante esta técnica se pretende que los responsables de las unidades administrativas sean conscientes de la problemática del servicio. Se realiza implicando directamente al responsable del servicio en la prestación del servicio.

Medios de comunicación

Esta técnica consiste en recabar la opinión del ciudadano recogiendo los artículos de opinión, la opinión pública en general respecto a los servicios prestados por las unidades administrativas.



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Identificación de la información general y legal



Otra información que será necesario recopilar será la relativa a datos identificativos de la unidad, tales como denominación de la misma, dependencia orgánica, direcciones postales, telefónicas y telemáticas, horarios de atención, ubicación de la/s oficinas así como los medios de acceso y transporte a las mismas.

Por último, dentro de este epígrafe se deberá mencionar de forma explícita la disponibilidad de acceso al **Libro de Iniciativas y Reclamaciones** y en su caso las distintas formas de participación o colaboración de los ciudadanos/usuarios en la toma de decisiones y en la mejora de los servicios (opiniones manifestadas en las encuestas de satisfacción, formulación de quejas y sugerencias, participación en foros o debates establecidos a tal efecto,..).

Selección de los servicios críticos



Una vez identificado el catálogo de servicios que presta la unidad se priorizarán en función de la criticidad y la importancia de los mismos para los ciudadanos, su grado de madurez, el impacto en la Sociedad, etc., obteniendo de esta forma la **selección de servicios críticos que ofrece la unidad**. Será el punto de partida para proceder a la detección de las expectativas de los ciudadanos de los servicios.

La selección de servicios críticos a incluir en la Carta de Servicio se redactará hasta disponer del Catálogo de Servicios definitivo. La redacción de los servicios será en un **lenguaje fácil de entender** por los ciudadanos: textos precisos y resumidos, claridad, ausencia de tecnicismos, uniformidad en el estilo, simplicidad en las estructuras, etc.

Catálogo global de servicios de la Unidad

Selección

Ilustrativo

Servicio	Proveedor	Clientes Modalidad	Observaciones
Título de Familia Numerosa	* Personal de Atención al Ciudadano. * Consejería de Trabajo y Política Social.	Familias con tres o más hijos	Expedición del título en las siguientes VU: - Calasparra - Cartagena - Cieza - Lorca - Mula - Murcia - Santomera
Ayuda a la producción del aceite de oliva	* Personal de Atención al Ciudadano. * Personal de las OCAs. * Consejería de Agricultura y Agua	Agricultores, cultivadores del olivar	RD 368/1999 por el que se regula la ayuda a la producción del aceite de oliva



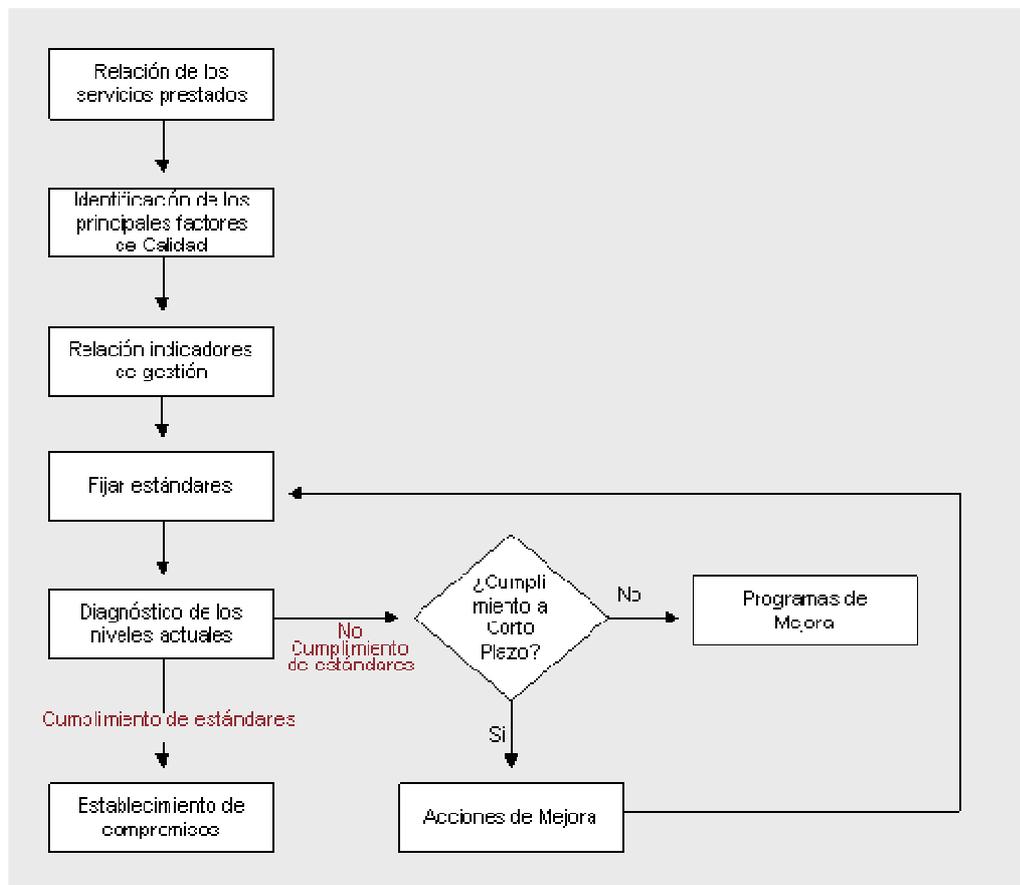
2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios



El **establecimiento de los compromisos de calidad** que la organización está dispuesta a asumir en sus relaciones con los ciudadanos conforma la parte más importante, y a la vez compleja del proceso de elaboración de las Cartas de Servicios. El **objetivo** básico de esta fase consiste en identificar el **nivel estándar deseado** de los servicios ofrecidos por la unidad administrativa para que **respondan a las necesidades de los ciudadanos**.

A continuación, se muestra el diagrama en el que se pueden observar las actividades que realiza el equipo de trabajo con el objeto de determinar detallada y minuciosamente los compromisos que la organización puede adquirir.

PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE LOS COMPROMISOS DE CALIDAD





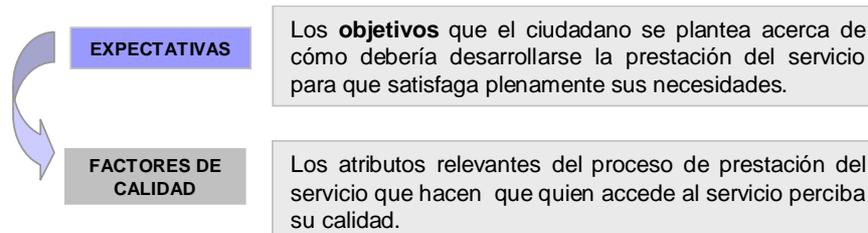
2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Identificación de los factores de Calidad



Los **factores de calidad** se encuentran **directamente relacionados con las expectativas** que poseen los ciudadanos sobre cómo debería prestarse el servicio. Además, estos factores constituyen los aspectos del proceso de prestación del servicio en los que resulta esencial un funcionamiento correcto para el cumplimiento de las mencionadas expectativas y necesidades.

Así pues, los factores de calidad son **atributos** que contribuyen a determinar las expectativas de los ciudadanos o los clientes internos, relacionando las mismas con los aspectos considerados más relevantes en las distintas fases de la prestación del servicio.



El equipo de trabajo investigará cuáles son las **percepciones del ciudadano sobre los aspectos más importantes del servicio**. Para ello, se aplican las técnicas explicadas anteriormente en este capítulo:

- Grupos de exploración o grupos de trabajo interno constituidos por personal en contacto con el ciudadano.
- Entrevistas cualitativas con el ciudadano.
- Encuentros entre directivos y ciudadanos.
- Encuestas de opinión, satisfacción y detección de expectativas en relación con el servicio.
- Análisis de quejas y sugerencias.

Una vez seleccionadas las percepciones de los ciudadanos sobre el servicio, se ordenarán en categorías manejables para la organización a través de la **Matriz de Determinación de Factores de Calidad**. Esta matriz se construye de la siguiente manera:

- En la **primera columna de la matriz**, y para cada uno de los servicios identificados anteriormente, se establecerán los diferentes pasos y contactos que el usuario ha de recorrer y establecer en el proceso de la prestación del servicio demandado.



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Identificación de los factores de Calidad



. Esta matriz se construye de la siguiente manera:

- En la **primera fila del eje horizontal** se introducen las denominadas “dimensiones de calidad”.

DIMENSIONES DE CALIDAD



Atributos o categorías genéricas cuya finalidad es englobar en pocos conceptos los numerosos aspectos relevantes del servicio puestos de manifiesto en el ejercicio de exploración de las expectativas del usuario.

GRANDES DIMENSIONES DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

- ✓ **Fiabilidad:** Acierto y precisión; ausencia de errores
- ✓ **Capacidad de respuesta:** Rapidez, puntualidad, oportunidad,...
- ✓ **Seguridad:** Impresión de profesionalidad/competencia, atención,...
- ✓ **Empatía:** Accesibilidad, transparencia, trato personalizado,...
- ✓ **Tangibilidad:** Aspecto de las instalaciones, equipos materiales y personal...
- ✓ Etc.

El equipo de trabajo identificará cada una de estas dimensiones para cada servicio. En el cuadro adjunto se muestra una lista de referencias con algunas de las que podrían considerarse las grandes dimensiones de la calidad de los servicios.

Una vez cumplimentados las entradas de la matriz, se procederá a cruzar cada uno de los pasos del usuario con cada una de las dimensiones de calidad determinadas previamente, valorando el grado de relación existente entre ambas categorías, mediante la expresión fuerte, mediana o débil.

El cruce donde se registre un **nivel de relación fuerte** constituirá un **factor clave de calidad**. Con este método, lo que se obtiene es una **lista de factores clave** para una prestación satisfactoria del servicio de su usuario.



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Identificación de los factores de Calidad



MATRIZ DE DETERMINACIÓN DE FACTORES DE CALIDAD

Etapas de la prestación del servicio	Dimensiones de Calidad					
	Dimensión 1	Dimensión 2	Dimensión 3			Dimensión n
Etapa 1	F	D	D	D	D	D
Etapa 2	D	F	M	D	D	D
Etapa 3	D	D	M	F	D	D
	D	D	D	F	M	F
	D	F	D	D	D	D
Etapa n	D	D	D	M	M	D

En esta matriz se cruzan cada una de las etapas de las que consta la prestación del servicio con los aspectos más relevantes y de mayor consideración del servicio para el usuario. Para cada una de las casillas resultantes se adjudica una calificación:

- F: Fuerte
- M: Medio
- D: Débil

En aquellas casillas en las que la relación existente tenga como resultado una relación fuerte, esos serán los factores clave de calidad a tener en cuenta para el servicio concreto del que se trate.

En la página siguiente se muestra un ejemplo en el que se crea una matriz de determinación de factores de calidad de los **servicios de información y atención al ciudadano** prestados en una oficina de atención presencial al ciudadano.



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Identificación de los factores de Calidad



MATRIZ DE DETERMINACIÓN DE FACTORES DE CALIDAD

Ilustrativo

Etapas de la prestación del servicio	Dimensiones de Calidad					
	Acceso (medios de transporte, publicidad)	Horario (amplitud de horario)	Instalaciones (limpieza, luz, comodidad)	Atención (comprensión, amabilidad)	Eficacia (competencia profesional, resolución trámite)	Fiabilidad (ausencia de errores)
Localización y desplazamiento	F	F	D	D	D	D
Tiempo de espera en ser atendido	D	N	F	D	D	D
Contacto	D	D	F	D	D	D
Formulación Consulta	D	D	D	F	M	D
Tiempo de respuesta Respuesta obtenida	D	D	D	D	F	D
	D	D	D	M	M	F

De esta matriz se desprende que la lista de los factores clave para la prestación satisfactoria del servicio de información y atención presencial al ciudadano es la siguiente:

- **Acceso fácil** a las oficinas de atención.
- **Flexibilidad de horario** de atención al público.
- **Comodidad, orden y limpieza** de las zonas habilitadas para la **espera** y las zonas de **atención** propiamente dichas.
- **Amabilidad en el trato** del personal que presta el servicio de información y atención.
- **Profesionalidad** del personal que presta el servicio, así como la **eficacia** en la resolución de las cuestiones planteadas.
- **Corrección de la solución** obtenida por parte del personal que presta el servicio.

Una vez identificados los factores clave de calidad, que permitirán conocer los aspectos a los que se debe dar una mayor importancia a la hora de prestar el servicio, para conseguir la satisfacción del ciudadano, se ha de proceder al establecimiento de los **compromisos** que la organización puede adquirir.



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Definición de los
indicadores de gestión



Los indicadores de gestión, pueden existir previamente en la unidad, en cuyo caso se dispondrá de información acerca de los mismos y de los aspectos que miden o, por el contrario, puede detectarse, como consecuencia de esta fase, la necesidad de incorporarlos como un aspecto más en la gestión de la unidad. En este caso se deberían **definir y medir periódicamente para poder disponer de información acerca de la evolución** y de los niveles de calidad con que se prestan los servicios a los que hacen referencia dichos indicadores. Los indicadores deben estar íntimamente relacionados con los estándares que se fijarán posteriormente para cada factor clave de la calidad del servicio, pudiendo encuadrarse en dos grandes categorías:

- **Indicadores objetivos:** miden directamente el desarrollo de las actividades y los resultados empíricos del servicio. *Ej.: % llamadas atendidas, tiempo de espera en ser atendido, % errores en la resolución de expedientes, tiempo medio de contestación a quejas y sugerencias.*
- **Indicadores de percepción:** que miden indirectamente los resultados del servicio desde el punto de vista de sus usuarios. *Ej.: % satisfacción del usuario del servicio recogido a través de Encuestas de opinión y satisfacción, índice de percepción de la calidad de los servicios, nº quejas recibidas al mes.*

Los indicadores seleccionados para llevar a cabo la evaluación de los compromisos serán **adecuados, inequívocos, correctos, medibles y concretos.**

DEFINICIÓN DE INDICADORES:

- ✓ Sistemas de medida que se utilizan para evaluar la evolución en el tiempo de una determinada situación.
- ✓ Son factores de medición de la evolución y el grado de cumplimiento de los resultados finales de un proyecto en relación con los objetivos establecidos.
- ✓ Son, por tanto, instrumentos de medida del grado de consecución de los objetivos previstos.

MEDICIÓN DE LOS INDICADORES:

- ✓ Los indicadores se medirán objetivamente, de forma sistemática, con los mismos procedimientos de medida, obteniendo la información de las mismas fuentes o equivalentes, y con una periodicidad de medida establecida, evitando en lo posible la influencia de factores subjetivos o aleatorios.
- ✓ Los indicadores de objetivos difícilmente cuantificables (cualitativos), se estimarán a través de los métodos oportunos más fiables (encuestas, estadísticas, etc.), usando en todos los casos el mismo método de estimación.



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Determinación de
estándares



Un estándar de calidad es un **objetivo cuantificable** que permite valorar el nivel de que una unidad administrativa se plantea como meta a alcanzar en el proceso de prestación del servicio en un período de tiempo determinado.

Estos valores de referencia se elaboran en base a las expectativas de los ciudadanos-usuarios y muestran los objetivos que la organización puede fijarse en relación a los factores clave de la calidad del servicio detectados previamente.

Los estándares de calidad sirven **valorar el grado de cumplimiento de los objetivos** establecidos y la **calidad de los servicios prestados**, y se representan en una cifra en la que se concreta la medida elegida como indicador.

Para asegurar la eficacia de estos objetivos, deben cumplir los siguientes **requisitos**:

- Los estándares de calidad deben estar concebidos para **satisfacer las expectativas** de los ciudadanos.
- Deben ser **realistas y alcanzables**.
- Deben ser **asumidos por los empleados** (prestadores de los servicios).
- Deben ser **específicos y controlables** por la organización.
- Deben estar referidos a los **aspectos principales** a través de los que el ciudadano/usuario percibe y evalúa el servicio.

La obtención de estos objetivos o niveles estándar de cumplimiento se realiza a partir de los factores clave de calidad del servicio de que se trate identificados anteriormente.

Para cada uno de estos factores se determinan los estándares que la organización se propone cumplir.



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Determinación de
estándares

A partir de los estándares definidos, es necesario determinar el **grado de consecución de la organización en relación a los mismos** mediante el diagnóstico de la situación de los niveles actuales y, así, cuantificar el esfuerzo que debe realizarse para su cumplimiento.

Factores Clave	Indicadores	Estándares	Valor actual	Diferencia
Horario	Horario atención continuado desde las 8 a las 20 de L a V y sábado de 9 a 14.	100% de las oficinas de atención	1%	99
Tiempo de espera	*Tiempo medio de espera (mensual)	Máximo 5 minutos en el 100% de los casos	60%	40
Fiabilidad de la información proporcionada	* % de usuarios satisfechos	95%	90%	5
Eficacia en la prestación del servicio	* Tiempo medio de duración de la consulta presencial	Máximo 30 minutos en el 90% de los casos	90%	-
Atención personal	* % de quejas relacionadas con el trato del personal	0%	5%	5

Ilustrativo

- Evaluar la situación inicial en la que se encuentra la organización en relación a la prestación de ese servicio e ir verificando la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.
- A través del estudio de la evolución de los indicadores concentrarse en el análisis de las desviaciones e identificar las acciones de mejora a desarrollar.
- Los indicadores permiten efectuar un seguimiento de los compromisos contemplados en la Carta de Servicios.



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Establecimiento de
compromisos

Este es uno de los aspectos más delicados dentro del proceso de elaboración de la Carta de Servicios, puesto que supone para la organización asumir unos compromisos con respecto al nivel de calidad con el que **la unidad administrativa se compromete en la prestación de sus servicios**, tanto hacia los ciudadanos como hacia al resto de la Administración.

Un compromiso de calidad puede definirse como un **objetivo marcado por un organismo administrativo en relación a los diferentes ámbitos de prestación del servicio, definido a partir del establecimiento de estándares que satisfagan las necesidades y expectativas de los ciudadanos.**

Los compromisos han de reunir las siguientes **características**:

- **Flexibles:** Ante sucesos inesperados han de ser posibles de modificar.
- **Realistas:** Deben ser posibles de lograr. Para ello, se establecerán teniendo en cuenta la cultura de la organización, la disposición de los Directivos, el presupuesto económico y todos aquellos factores internos que afecten intensamente a la consecución del objetivo.
- **Medibles:** Han de concretarse lo que se espera que ocurra y cuándo. Pueden cuantificarse tanto en costo, como en porcentaje, pesos específicos, tiempo, etc. Para ello, los indicadores serán adecuadamente escogidos para garantizar su fiabilidad.
- **Motivadores:** Han de estar al alcance de las personas, al mismo tiempo que su consecución supone un reto.
- **Comprensibles:** Han de establecerse con palabras sencillas y comprensibles, sobre todo para las personas involucradas en su consecución.
- **Obligatorios:** Han de existir una obligación explícita de hacer lo necesario para su consecución.



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Establecimiento de
compromisos

Es conveniente que la unidad administrativa tenga en cuenta determinados **aspectos** a la hora de **determinar los compromisos de calidad**. Estos son:

- No todos los estándares formulados deben constituirse como compromiso ya que hay que tener en cuenta la orientación y estrategia de la organización.
- Pueden incluirse en la Carta de Servicios como compromisos los estándares de calidad que la organización está actualmente cumpliendo y que, por tanto, corresponden a expectativas y necesidades satisfechas en el proceso de prestación del servicio.
- Aquellos estándares que la organización no cumple, pero considera que es factible hacerlo a corto plazo, podrán incluirse en la Carta de Servicios si se adoptan las medidas necesarias para su cumplimiento.
- En relación a aquellos otros estándares para los que se registra desviación entre lo realizado y el valor objetivo, y se estima la imposibilidad de cumplirlos a corto plazo, habrá que tenerlos en cuenta de cara a posteriores actualizaciones, siempre que la organización identifique y planifique los correspondientes proyectos de mejora.
- Deben expresar claramente el compromiso que se pretende lograr, y su redacción debe contener los siguientes elementos: Sujeto, verbo activo, resultado final medible y tiempo de consecución.

- ✓ **Horario de atención continuado** desde las las 8 a las 20 de L a V y sábado de 9 a 14.
- ✓ El **tiempo medio de espera**, medido con una periodicidad mensual, será como **máximo de 5 minutos**.
- ✓ El **90%** de las **consultas se resolverán en el momento**.
- ✓ **Tiempo medio de contestación** de las reclamaciones no superior a **15 días hábiles**.
- ✓ **Actualización de la información** incluida en folletos informativos en un plazo **no superior a 30 días** desde que se produzca la modificación de dicha información.
- ✓ **Resolución o contestación por escrito**, en un plazo **no superior a 3 días hábiles**, de aquellas consultas que no puedan ser resueltas en el momento de la petición.

COMPROMISOS DE CALIDAD
Oficina de Información y Atención al Ciudadano
Atención presencial



2. Proceso de Elaboración de Cartas de Servicios

Redacción de los
contenidos de la Carta

La unidad administrativa responsable de la Carta será la encargada de redactar el contenido de la Carta de Servicios, lo que dará lugar al borrador de la Carta. Esta fase consiste en trasladar al formato establecido para la publicación de Cartas de Servicios (ver capítulo 3. *Diseño, presentación gráfica y comunicación*), la relación definitiva de servicios, los compromisos adquiridos y los indicadores de calidad a un documento fácilmente inteligible, amigable y manejable para los destinatarios del mismo.

La redacción de la Carta de servicios cumplirá los siguientes **requisitos**:

- **Concreta:** se utilizará una redacción sencilla de manera que se eviten generalidades y ambigüedades.
- **Breve:** dado que el espacio disponible en una Carta de Servicios es reducido, es conveniente que se de la información precisa.
- **Estética:** en muchas ocasiones, la Carta de Servicios es el primer contacto de los ciudadanos con la unidad responsable de la Carta. La Carta de Servicios es la imagen, por lo que toma especial relieve un diseño cuidado y una estructura adecuada.



3. Diseño, Presentación Gráfica y Comunicación

El diseño y presentación gráfica de las cartas de servicios tiene especial importancia a la hora de su elaboración, ya que éstas representan la imagen externa de la organización, a través de la cual se dan a conocer los servicios más relevantes para los ciudadanos.

Es importante que la carta de servicios sea atractiva y legible para los mismos, y que la presentación de la misma, , sea impresa o Web, sea de la mayor calidad.

FORMATO

El canal **Web** es el que tiene mayor utilidad, tal y como lo demuestra el cruce realizado entre canales y formatos. Por esto se recomienda la publicación de todas las Cartas de Servicios, tanto el contenido estructurado como los formatos descargables de las ediciones en papel, en este canal. Además, la organización, en función de las posibilidades editoriales y de las características de sus usuarios y clientes, puede optar por publicar un **folleto**, generalmente en forma de tríptico, que contendrá la información más significativa, o bien, publicar también una **memoria** más amplia que recoja la totalidad de la información enfocado a que su divulgación se realice a través de otros medios (ej: Internet).

FOLLETO

- Es el vehículo de comunicación apropiado para transmitir presencialmente la información más relevante de los servicios prestados de forma clara y cómoda.
- El folleto tendrá un formato normalizado para el conjunto de las unidades.
- Deberá incluir el contenido mínimo de las cartas de servicios especificado en la legislación correspondiente.

WEB

- Este es el canal idóneo, pues el contenido está disponible 24 horas al día, 7 días a la semana.
- Se podrá descargar tanto el folleto como la memoria, así como datos e informes sobre el cumplimiento de los compromisos.
- Deberá incluir el contenido mínimo de las cartas de servicios especificado en la legislación correspondiente.

MEMORIA

- No existen especificaciones de diseño y presentación gráfica.
- Su formato depende de la política de comunicación externa de cada Organismo.
- Deberá incluir el contenido mínimo de las cartas de servicios especificado en la legislación correspondiente.



3. Diseño, Presentación Gráfica y Comunicación

FORMATO FOLLETO

El folleto tendrá forma de tríptico. El formato que se propone para el tríptico es un desplegable en tamaño A4 y tendrá la siguiente estructura:

CARA EXTERNA:

<p>3.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compromiso personal del máximo responsable del órgano, organismo o unidad administrativa. - Foto y firma. - Funciones y competencias de la unidad a la que hace referencia la Carta. 	<p>2. (Contraportada)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Direcciones postales, telefónicas y telemáticas del órgano/organismo. - Dirección de la unidad responsable de la Carta. - Plano de situación. - Horarios y otros datos de interés - Logotipo del órgano. 	<p>1. (Portada)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fotografía o ilustración relativa al servicio ofrecido. - Nombre del órgano u organismo. - "Carta de Servicios" - Sello de Calidad/Carta de Servicios. - Logotipo de la CARM
---	---	---

PROPUESTA

DIRECCIONES, ACCESOS Y TRANSPORTE

CONSEJERÍA xxx

TÍTULO DE LA CARTA DE SERVICIOS

CARTA DE SERVICIOS

FUNCIONES Y COMPETENCIAS

HORARIOS Y OTROS DATOS DE INTERÉS

Consejería xxx

La Administración Regional realiza un esfuerzo permanente de mejora en la atención a ciudadanos, empresas y organizaciones públicas y privadas, mediante el desarrollo de proyectos como el Teléfono 012, que acerca la administración al ciudadano, evitando en lo posible desplazamientos.

Esta carta de servicios tiene como misión la de informar a los interesados sobre las prestaciones proporcionadas por el Teléfono Único de Atención al Ciudadano - Teléfono 012, a la vez que refleja el compromiso en el nivel de calidad del servicio, la mejora continua del mismo y los mecanismos de garantía y de participación de los usuarios.

La Administración Regional quiere así poner de manifiesto su apuesta decidida por la calidad en la gestión de los servicios públicos en general y en la atención al ciudadano en particular.

Inmaculada García Martínez
Consejera de Hacienda



FORMATO FOLLETO

3. Diseño, Presentación Gráfica y Comunicación

CARA INTERNA:

<p>1.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación y fines del órgano u organismo. - Relación de principales servicios prestados. 	<p>2.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compromisos concretos y medibles de los estándares de calidad del servicio. - Indicadores para el seguimiento de la evolución de los servicios. 	<p>3.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quejas y sugerencias. - Derechos de los ciudadanos. - Formas de participación de los ciudadanos.
---	---	---





FORMATO WEB

3. Diseño, Presentación Gráfica y Comunicación

La Web deberá disponer de un enlace para consulta de Cartas de Servicios. Se podrá seleccionar una Carta de un listado de todas las disponibles, realizar una búsqueda por temática de la Carta u organismo elaborador de la misma o acceder a ella a través del enlace en la unidad correspondiente. El proceso de publicación en la Web es el expuesto en el capítulo anterior: *Edición y distribución de la Carta de Servicio*.

El contenido mínimo que deberá publicarse en la Web es el siguiente:

- Identificación y título de la Carta de Servicios.
- Catálogo de servicios que prestan.
- Compromisos de calidad, indicadores y garantías.
- Plazos previstos para la tramitación y resolución de los procedimientos administrativos o para la prestación de los servicios.
- Horario de atención, modalidades de participación del ciudadano y canales corporativos de comunicación, información y tramitación.
- Direcciones postales, telefónicas y telemáticas de las unidades que prestan los servicios y del órgano responsable de la Carta de Servicios.



Funcionalidades de la Web

- Consulta del contenido de las Cartas (servicios, dirección, etc.)
- Descarga de folleto o memoria
- Indicadores y objetivos de cumplimiento
- Informes del grado de cumplimiento

Además se publicará en la **Web** los valores actualizados de los indicadores, así como una progresión de éstos a lo largo del tiempo.



3. Diseño, Presentación Gráfica y Comunicación

FORMATO MEMORIA

Cada órgano u organismo decidirá el formato que le dará a la memoria en función de su política de comunicación externa, si bien la memoria siempre ha de recoger el contenido mínimo estipulado la legislación correspondiente.

A continuación se propone un índice para la memoria de tal forma que recoja todo el contenido requerido por la normativa.



- 1) Presentación:** declaración de compromiso por parte del consejero al que el órgano titular de la carta está adscrito.
- 2) Funciones y competencias** encomendadas al órgano u organismo titular de la Carta.
- 3) Normas de aplicación:** principales normas de aplicación en el ámbito de la Carta de Servicio en concreto.
- 4) Compromisos, garantías e indicadores:** definición de los compromisos de calidad del nivel de servicio ofrecido, indicadores que permitan el seguimiento y evolución del servicio y garantías de cumplimiento.
- 5) Participación de los ciudadanos:** definición de los medios a disposición del ciudadano para colaborar en la prestación del servicio.
- 6) Direcciones postales, telefónicas y telemáticas:** información para contactar y acceder a la oficina o centro prestador del servicio.



3. Diseño, Presentación Gráfica y Comunicación

Tras la aprobación y el diseño de la Carta de Servicios, se definirá un **Plan de Comunicación Externa** cuya **finalidad** será la de explicar a los ciudadanos el contenido y alcance de la Carta correspondiente.

Cada órgano o unidad administrativa garantizará que, en todo momento, sus Cartas de Servicios sean conocidas por los usuarios de sus servicios. Para ello, llevará a cabo las acciones divulgativas que considere más eficaces.

En caso de que el formato de la Carta sea un folleto, la Carta de Servicios se pondrán a disposición de los usuarios en las unidades responsables de su gestión. En caso de publicación de memoria, serán incluidas en la página Web de los ámbitos a los que pertenezca la unidad administrativa responsable de la Carta.

La **comunicación interna** será definida por el equipo de trabajo en un plan de comunicación e irá destinado a los empleados del órgano administrativo. En él se informará de los contenidos de la Carta y de las acciones que se van a implantar.

Las **características** que definen la comunicación interna son:

- **Compresible:** la comunicación irá enfocada a evitar problemas potenciales que puedan obstaculizar el logro de los objetivos.
- **Claridad:** se evitarán los términos ambiguos con el fin de que los empleados reciban mensajes concretos y concisos.
- **Motivadora:** la comunicación interna procurará la motivación de los empleados públicos de la unidad administrativa para que contribuyan al cumplimiento de los compromisos y a la mejora de la calidad del servicio que presta dicha unidad administrativa.

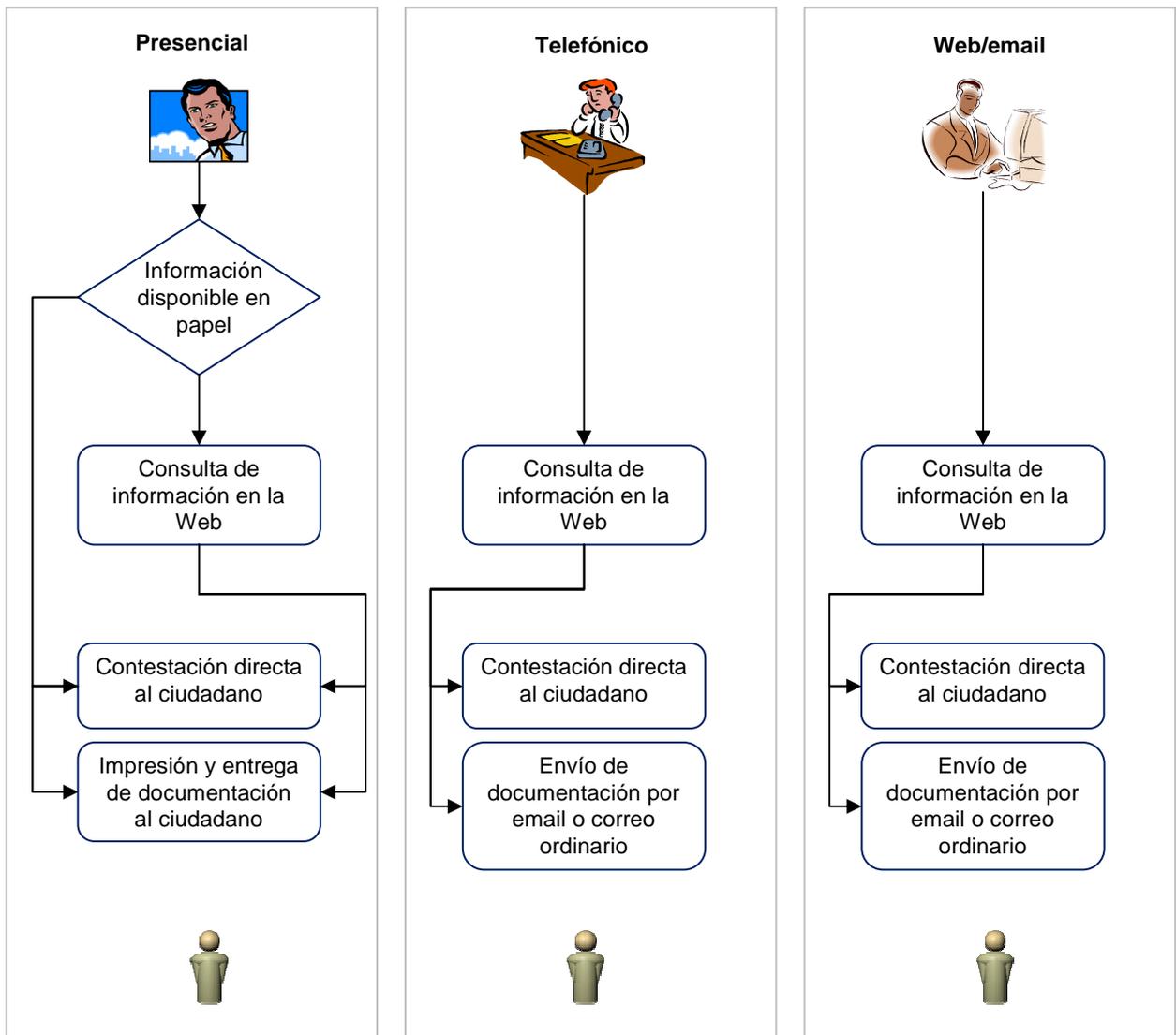
En lo que se refiere a la **comunicación externa**, se considerarán todos los **canales de comunicación** que la Administración de la CARM utiliza habitualmente para comunicarse con los ciudadanos, tales como medios de comunicación (prensa, radio, televisión), cartelería urbana, trípticos, etc. La **elección del canal** más adecuado en cada caso **dependerá** de la unidad emisora, las personas destinatarias, el propósito de la Carta de Servicios y las expectativas de los usuarios del servicio.



3. Diseño, Presentación Gráfica y Comunicación

El ciudadano podrá **solicitar información** referente al contenido de las Cartas de Servicios, cumplimiento de los compromisos o estado de una Carta a través de cualquier canal de comunicación (presencial, telefónico o Web).

A continuación, se muestra el **protocolo** a seguir por el personal de la Administración encargado de recoger en primera instancia la petición de información.





4. Seguimiento de los compromisos

Una vez elaboradas y publicadas las Cartas de Servicio, el compromiso de la Administración Regional de la CARM con el *ciudadano-cliente* se hace especialmente patente, por lo que resulta necesario **conocer el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos** y, en caso de existir desviaciones, los motivos que las originan y el conjunto de actuaciones potenciales que permitirán salvar el salto entre los estándares asociados a los compromisos y la situación actual.

Para ello, se hace necesario completar la cadena de valor de gestión de las Cartas de Servicio con un proceso de **Seguimiento y Revisión de las Cartas de Servicio**.



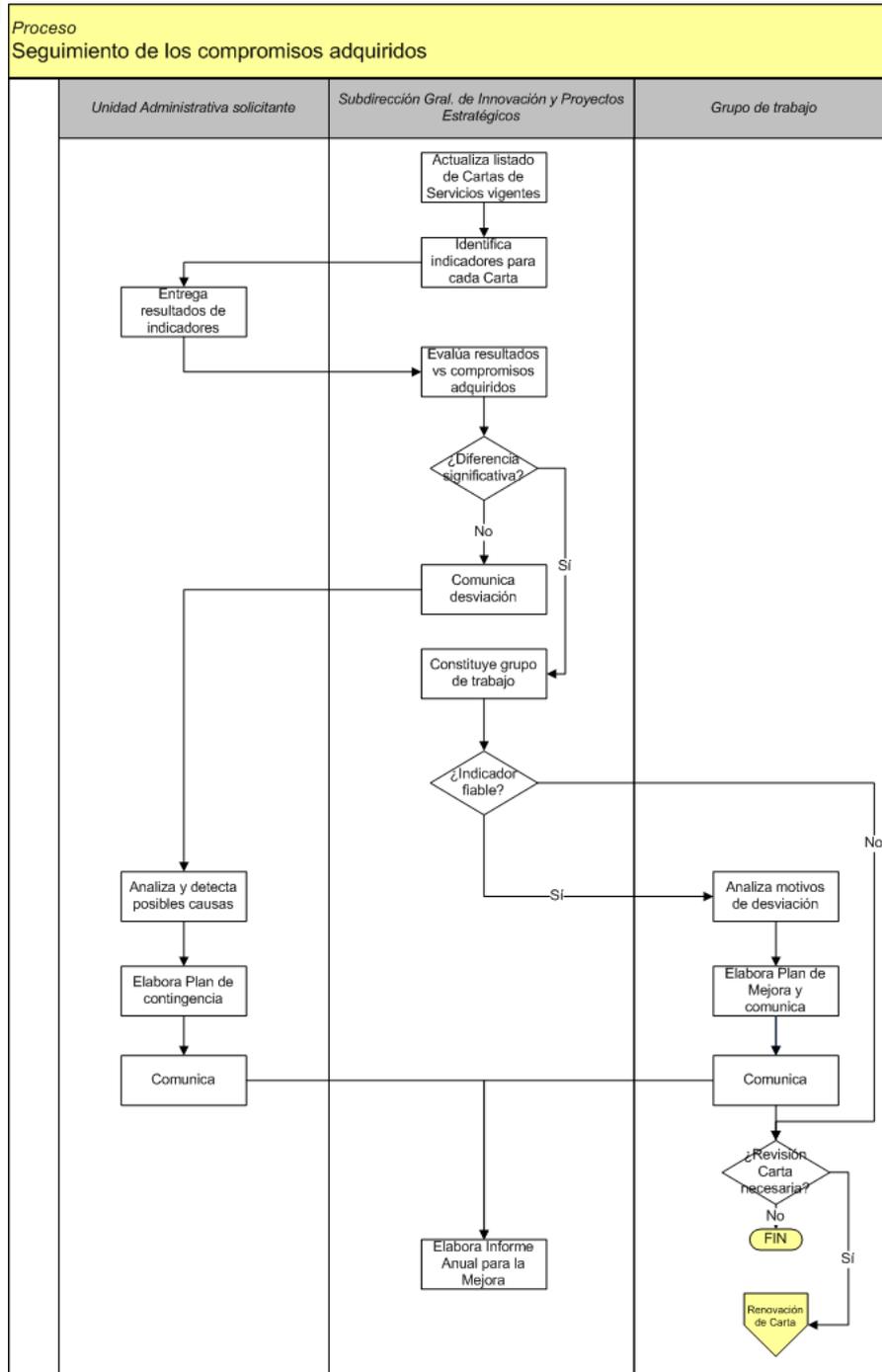
Este proceso de Seguimiento y Revisión cuenta con tres actividades fundamentales:

- **Seguimiento de los compromisos adquiridos.** Supone la revisión del grado de cumplimiento de los estándares definidos para cada uno de los servicios y el análisis de las posibles desviaciones. En aquellos casos en los que se produzcan desviaciones, se plantearán actuaciones de contingencia o revisiones de las propias Cartas de Servicio.
- **Renovación de la Cartas de Servicio.** Este proceso implica la revisión y rediseño de las Cartas de Servicio en función de posibles cambios en los compromisos, finalizaciones del periodo de vigencia, cambios de contenidos o de estructura. La renovación llevará asociada un conjunto de tareas en función de la criticidad del cambio.
- **Quejas relacionadas con compromisos de la Carta.** Las quejas relacionadas con servicios o estándares definidos en Cartas de Servicio serán motivo de una revisión más exhaustiva.



4. Seguimiento de los compromisos

A continuación se detalla cada uno de los procesos recogidos en el seguimiento:





4. Seguimiento de los compromisos

A continuación se detalla cada uno de los procesos recogidos en el seguimiento:

Proceso

Seguimiento de los compromisos adquiridos

Consideraciones

La Subdirección de Innovación y Proyectos Estratégicos será la encargada tener actualizada una lista con todas las Cartas de Servicios vigentes. Para cada una de estas Cartas, se identificará una serie de indicadores que medirán la evolución de los compromisos adquiridos por cada una de las unidades administrativas competentes en cada una de ellas.

La Subdirección de Innovación y Proyectos Estratégicos evaluará semestralmente los resultados desprendidos del cálculo que realizarán las unidades administrativas correspondientes de los indicadores seleccionados. Tras la obtención de los resultados se examinará si existe mucha diferencia entre éstos y los estándares de calidad fijados en la Carta de Servicios. Existen dos posibilidades:

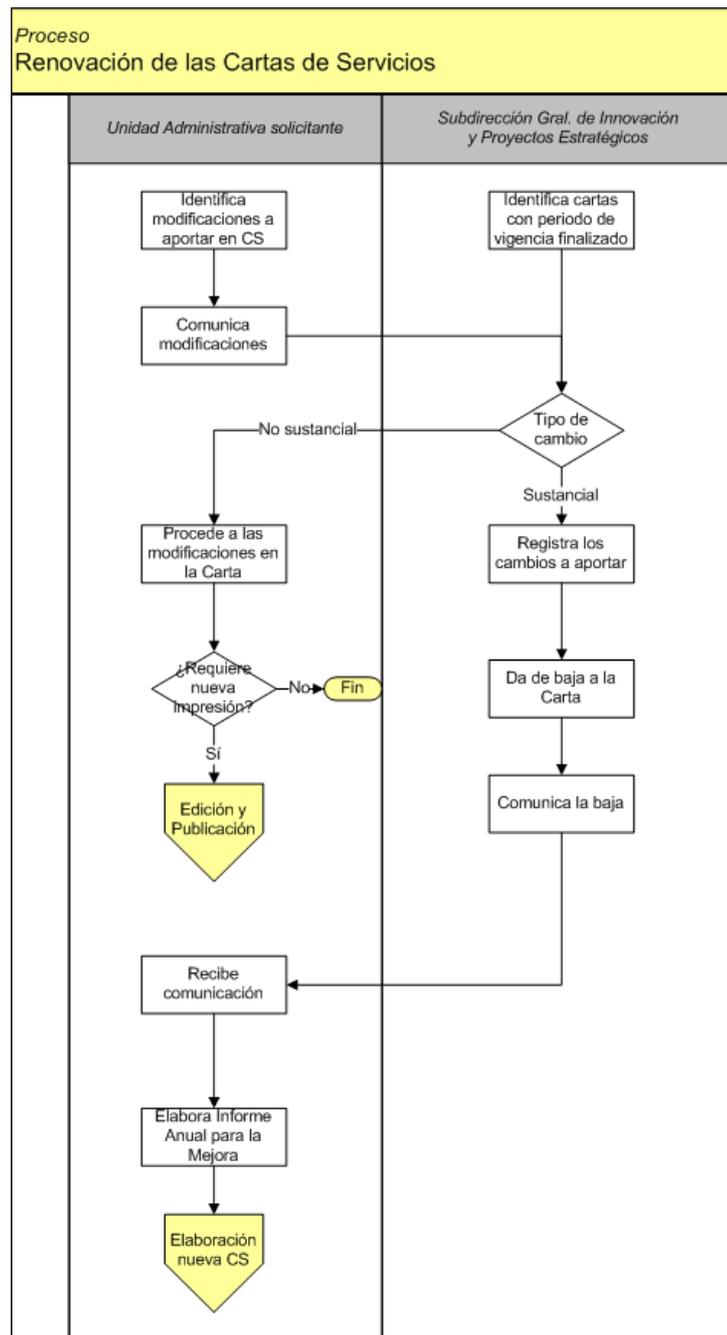
- Existe **poca diferencia**, en cuyo caso la Subdirección comunicará la existencia de las mismas a la unidad administrativa correspondiente, quien será la encargada de analizar y examinar las posibles causas y elaborar un **plan de contingencia** para reducir el gap existente.
- Existe **mucha diferencia**. En este caso, siempre que la fiabilidad de los indicadores refleje la exactitud del dato, la Subdirección constituirá un **grupo de trabajo** que analizará los posibles motivos de la desviación. Tras el estudio se elaborará un **Plan de Mejora** que contendrá las acciones oportunas a llevar a cabo con el objeto de que los resultados arrojados por los indicadores sean fiables y no muestren grandes diferencias con los compromisos adquiridos en la Carta de Servicios. El grupo de trabajo puede decidir si es **conveniente la revisión y/o renovación de la Carta de Servicios** y definir unos indicadores y unos estándares de calidad más adecuados a la situación real de la unidad administrativa competente.

Finalmente, realizada la revisión de todas las Cartas, la Subdirección de Innovación y Proyectos Estratégicos elaborará un **informe anual para la mejora que contendrá los resultados y conclusiones obtenidos de las evaluaciones realizadas**, así como las medidas tomadas en los Planes de Mejora y Planes de Contingencia establecidos, posibles revisiones de las cartas y análisis globales de cumplimiento de compromisos.



4. Seguimiento de los compromisos

A continuación se detalla cada uno de los procesos recogidos en el seguimiento:





4. Seguimiento de los compromisos

A continuación se detalla cada uno de los procesos recogidos en el seguimiento:

Proceso

Renovación de la Cartas de Servicio

Consideraciones

El proceso de renovación de las Cartas de Servicio puede originarse por dos motivos principales:

- El órgano competente en materia de Calidad identifica la necesidad de revisar los servicios y compromisos contenidos en una Carta de Servicio, dado que ha finalizado el periodo de vigencia de dicha carta.
- La Unidad Administrativa interesada ha identificado modificaciones sobre la Carta.

En cualquiera de los dos casos, los tipos de modificación pueden ser:

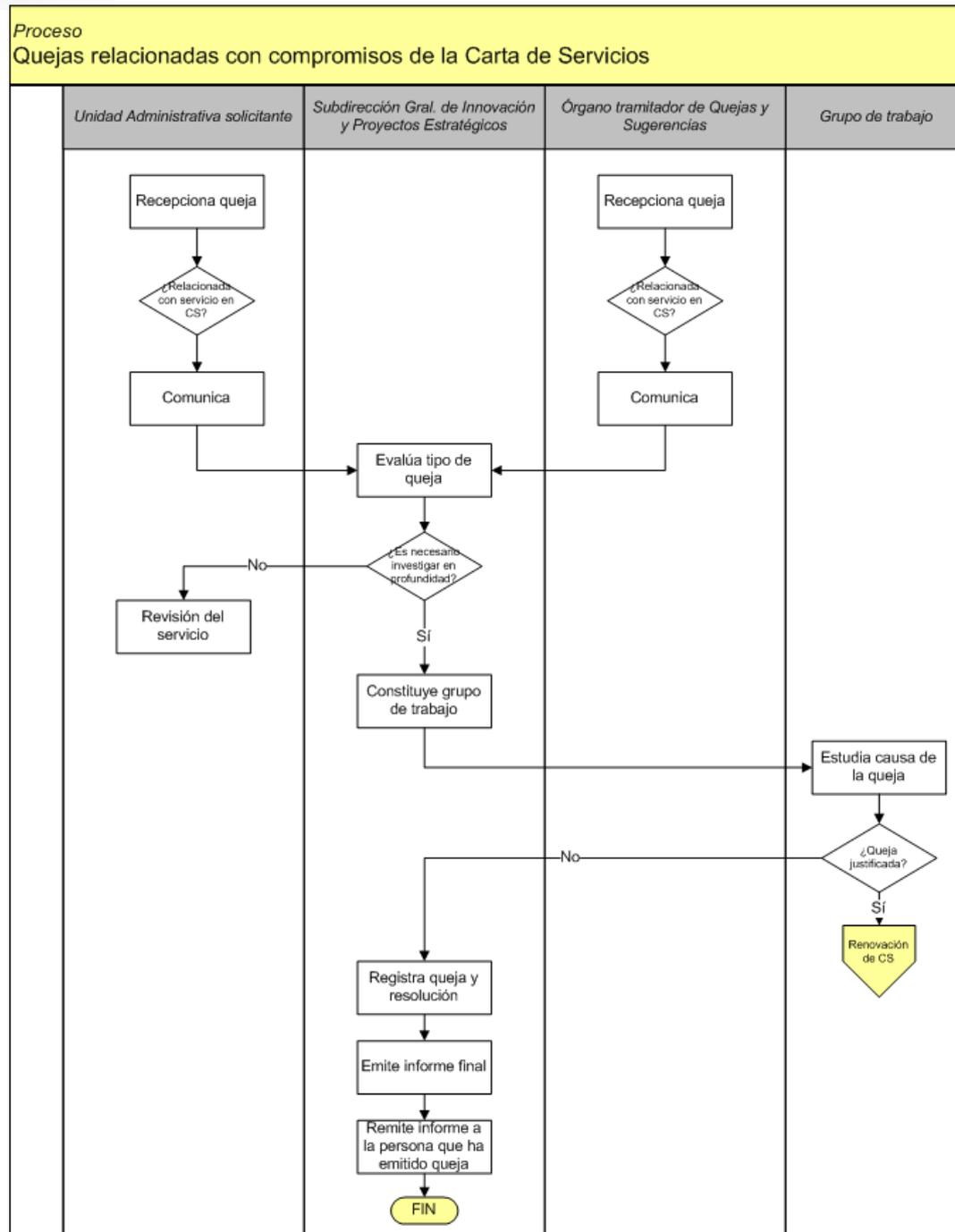
- **Modificaciones de forma o no sustanciales:** se trata de modificaciones de la Carta que no requieren iniciar un nuevo proceso de elaboración. En general, son cambios correspondientes a los datos identificativos de la Unidad Administrativa prestadora del Servicio (teléfono de contacto, dirección, etc.). En este caso, se procede al registro de las modificaciones existentes y a su modificación de las mismas en la Carta de Servicios. En la mayoría de las ocasiones pueden implicar una nueva impresión y publicación de la Carta.
- **Modificaciones de fondo o sustanciales requieren iniciar un nuevo proceso.** Hacen referencia a revisiones y/o cambios en los servicios prestados por la Unidad, compromisos de calidad (objetivos e indicadores), etc. La Subdirección General de Innovación y Proyectos Estratégicos se encargará de registrar los cambios pertinentes y dar de baja la versión anterior de la Carta de Servicios. En el momento que se comunique la baja a la unidad administrativa competente, ésta iniciará de nuevo el proceso de elaboración.

La **herramienta** de soporte a la elaboración de Cartas de Servicios permitirá **automatizar muchas de las actividades** que comprenden el proceso de renovación y actualización de Cartas de Servicios, de forma que proporcionará el marco para llevarlas a la práctica con efectividad. Además, mantiene registrados los cambios llevados a cabo manteniendo a su vez las versiones anteriores asociadas al histórico de dicha Carta de Servicios..



4. Seguimiento de los compromisos

A continuación se detalla cada uno de los procesos recogidos en el seguimiento:





4. Seguimiento de los compromisos

A continuación se detalla cada uno de los procesos recogidos en el seguimiento:

Proceso

Quejas relacionadas con compromisos de la Carta

Consideraciones

En el supuesto de que el órgano tramitador de Quejas y Sugerencias o bien, la unidad administrativa prestadora del servicio al que se refiere la Carta reciba **quejas relacionadas con compromisos en Cartas de Servicio**, lo comunicará al órgano competente en materia de calidad de los servicios, quien **evaluará el tipo de queja** de que se trata y decidirá la necesidad de investigar y analizar en profundidad los motivos de la queja.

En caso que se estime oportuno investigar en profundidad, se constituirá un **grupo de trabajo** en el que haya un responsable de la unidad administrativa competente y personal de la Inspección General para que estudie las causas y si la queja está justificada se proceda a la revisión y renovación de la Carta.

En cualquier caso, la Inspección General registrará la queja **registro y la resolución**. El proceso finalizará con la elaboración de un **informe final** y su remisión a la persona que ha emitido la queja.



5. Soporte Corporativo

En este capítulo se establece y expone las herramientas que darán soporte a la Administración de la CARM para conseguir con éxito la implantación de las Cartas de Servicios en las diferentes unidades administrativas:

- **Normativa que regule la implantación** de las Cartas de Servicios dentro de la Administración Pública de la Región de Murcia.
- **Aplicación Web que da soporte al sistema de elaboración** de Cartas de Servicios.

En lo que se refiere a la normativa a desarrollar en materia de Cartas de Servicios, establecerá un marco para la evaluación de los servicios que presta la Administración Pública de la CARM, dado que la implantación de Cartas de Servicios es una de las iniciativas que la Administración de la CARM contempla en sus Planes de Mejora de los Servicios Públicos. Por otro lado, la norma contribuirá a la gestión transparente de la Administración suministrando información clara sobre:

- El **contenido, características y forma** de los servicios prestados, sobre
- Los **compromisos** que el organismo administrativo adquiere para garantizar unos **estándares de calidad** en la prestación del servicio, así como el **seguimiento y actualización** de los compromisos.
- **Sistemas de participación** que tiene el usuario del servicio.

Por lo tanto, los aspectos que regularán mencionada norma serán:

Aspectos	Contenido
Descripción Carta de Servicios	Concepto de Carta de Servicios interna y externa
Estructura y Contenido de Cartas de Servicios	Información a recoger y contenido mínimo de la Carta de Servicios
Órganos responsables	Determinación de los responsables funcionales del impulso, elaboración y aprobación de la Cartas de Servicios
Registro de las Cartas de Servicios	Qué Cartas serán susceptibles de registro y quién es el responsable de su registro
Sistema de Información	Aplicación corporativa para la elaboración e implantación y quiénes son los responsables de la misma
Procedimiento de elaboración y gestión	Responsables de cada una de las fases de elaboración
Procedimiento de aprobación	Responsable de la aprobación
Divulgación	Formas de divulgación y responsables
Actualización	Cuándo se actualizan, procedimiento a seguir y responsables
Evaluación y Seguimiento del grado de cumplimiento de los compromisos	Procedimiento y responsables del seguimiento



5. Soporte Corporativo

El procedimiento de elaboración de Cartas de Servicios recogido en la presente guía plantea un conjunto de puntos críticos que podrían convertirse en actividades costosas y de difícil comunicación. Por ello, se plantea la construcción de una herramienta informática que sirva de **soporte en el proceso** de formación de los empleados, elaboración de las Cartas de Servicio y seguimiento de los compromisos adquiridos por las diferentes unidades administrativas.

Algunos de los problemas que deberá solventar la herramienta son los siguientes:

- **Ausencia de un repositorio centralizado** de la documentación asociada a las Cartas de Servicios elaboradas (archivos en diferentes sistemas, servidores, etc.).
- **Heterogeneidad en formatos de las Cartas de Servicios** y alcance de los contenidos, al utilizarse diferentes plantillas, formatos, etc.
- **Elevada utilización del papel**, como soporte a las diferentes actividades, con continuas “idas” y “venidas” de documentación.
- **Dificultad** a la hora de **generar informes actualizados** sobre el Sistema de Cartas de Servicios: número de Cartas en vigor, distribución por Consejería, Dirección General, año de edición, tipo de Cartas, etc.
- **No se realiza el seguimiento y evaluación del nivel de cumplimiento de los compromisos** con los ciudadanos establecidos en las Cartas de Servicios elaboradas.

La aplicación aportará un entorno único corporativo que homogeneice y simplifique el proceso de elaboración de Cartas de Servicios. Además, de acuerdo con la normativa que regula el marco de confección de las Cartas de Servicio, es necesario **disponer de un Sistema de Información Corporativo** que facilite el **registro, la elaboración, aprobación, difusión, seguimiento y control y actualización de las Cartas de Servicios** elaboradas por la Administración de la CARM.



5. Soporte Corporativo

En este capítulo se lleva a cabo el análisis funcional de la aplicación Web que da soporte al sistema de elaboración de Cartas de Servicios. Esta aplicación constituye una herramienta sencilla y útil para los distintos perfiles involucrados en el proceso de elaboración de Cartas de Servicios, puesto que simplifica dicho proceso a través de plantillas tipo, generación y envío automático de documentación, posibilidad de consultas on-line del estado de tramitación. Además, facilita el establecimiento de un Cuadro de Mando de indicadores de calidad para la evaluación y seguimiento del nivel de compromiso con el ciudadano de las distintas unidades administrativas.

Los principales beneficios que proporciona la aplicación son los siguientes:

- **Motivar a las Unidades de la Administración de la Comunidad de la Región de Murcia** para abordar la **mejora continua de sus servicios** a través del Sistema de Cartas de Servicios facilitando su desarrollo, mediante un tutorial sencillo y didáctico, la utilización de plantillas y formatos normalizados, acceso a ejemplos de mejores prácticas, etc.
- **Simplificar y agilizar el proceso de elaboración de Cartas de Servicios**, mecanizando las distintas etapas y actividades que lo constituyen, utilizando estándares normalizados de documentos y eliminando el formato papel a través de la utilización de servicios básicos de administración electrónica (firma digital, notificaciones sobre estado del proceso).
- Disponer de un **repositorio centralizado de información** relativa al Sistema de Cartas de Servicios (Cartas editadas, Cartas en elaboración, estado de elaboración,...) y de la documentación asociada.
- **Facilitar la evaluación y seguimiento del nivel de cumplimiento de los compromisos** establecidos en la Cartas de Servicios, a través de un módulo de Cuadro de Mando que permita recoger de forma periódica dicha información y valorar su evolución temporal.
- Crear una herramienta de apoyo a la formación y divulgación en materia de calidad al personal de la Administración de la Comunidad de la Región de Murcia.



ANEXO I: Glosario de Términos

ACCIÓN DE MEJORA: Lo que se hace o realiza de manera individual o en grupo para la consecución de unos objetivos.

CALIDAD: Conjunto de características de una organización que le confieren su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas.

CALIDAD TOTAL: Sistema de Gestión mediante el cual una organización satisface las necesidades y expectativas de sus personas usuarias, personal al servicio de la Administración Pública y sociedad en general, utilizando los recursos humanos, financieros y tecnológicos que posee.

CAPACIDAD DE RESPUESTA: En calidad de servicios, disposición y voluntad para ayudar a la ciudadanía y proporcionar servicios rápidos.

CARTAS DE SERVICIOS: Documentos que informan a la ciudadanía sobre las condiciones en que se prestan los servicios por parte de una unidad administrativa.

COMPETENCIAS: Función o conjunto de funciones adjudicadas a un órgano, organismo o unidad.

COMPROMISO: Compromiso sobre el nivel de calidad con que un órgano, organismo o unidad va a prestar sus servicios.

CLIENTE EXTERNO: Persona física o jurídica que adquiere y/o utiliza un producto o servicio que presta la organización, a cambio de un elemento de valor.

CLIENTE INTERNO: Personal al servicio de la Administración Pública, recurso humano de la organización que hace uso de alguno de los servicios de la misma.



5. Soporte Corporativo

Los **módulos** que contendrá la aplicación propuesta son los siguientes:



Las **funcionalidades** asociadas a cada uno de estos módulos son las siguientes:





5. Soporte Corporativo

En función de las diferentes tipologías de usuarios que pueden acceder a la aplicación de Elaboración de Cartas de Servicios, se han definido **dos perfiles** asociados a diferentes **niveles de registro y acceso a la información**:

	Perfil	Quién	Requerimientos de registro	Acceso
Nivel 1	Usuario externo registrado	Personal de la Administración de la CARM interesada en la Calidad y en la utilización del Asistente para la Elaboración de una Carta de Servicios para su Organización/Unidad	<ul style="list-style-type: none"> - Datos identificativos de la unidad y persona de contacto. El sistema verificará que la unidad no se encuentra previamente registrada. - Autenticación del funcionario de la Administración de la CARM. - El inicio del proceso de elaboración de Cartas de Servicios (Modo Formal), solo podrá ser realizado por el máximo responsable de la organización/unidad administrativa prestadora del servicio. 	Acceso libre a consulta de información general y a opciones DEMO y FORMAL del Asistente para la elaboración de Cartas de Servicios. En dicho módulo únicamente podrá visualizar los datos (plantillas, documentos e informes, indicadores, estándares, etc.), relativos a la organización/unidad administrativa a la que pertenece.
Nivel 2	Usuario interno autorizado	Personal de la Administración de la CARM, perteneciente a la Subdirección de la Inspección General y Calidad de los Servicios .	<ul style="list-style-type: none"> - Identificador y clave autorizada. - Autorización por parte del Subdirector de la Inspección General y Calidad de los Servicios. 	Acceso libre, sin restricciones de consulta y/o modificación de contenidos.



5. Soporte Corporativo

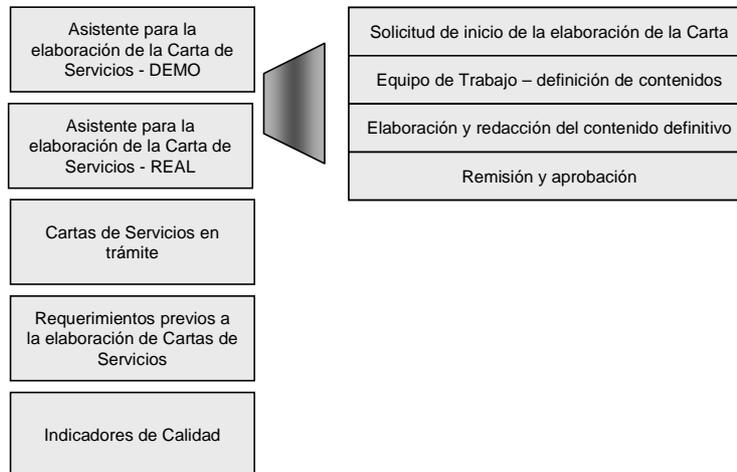
A continuación se presenta una **ficha** para algunas de las funcionalidades más importantes asociadas a cada uno de los módulos pertenecientes a la aplicación de soporte para la elaboración de Cartas de Servicios.

1) Elaboración de Cartas de Servicios

Descripción:

Establece un **sistema homogéneo y estructurado**, fácil y sencillo, para la ejecución del proceso de **Elaboración de una Carta de Servicios**, así como definir/generar los documentos necesarios en cada una de las fases del mismo, consiguiendo de esta manera unificar los trabajos de los grupos que a tal efecto se constituyan.

El **menú de contenidos** del módulo es el siguiente:



Usuario con acceso:

Visitante: acceso exclusivamente al “Asistente DEMO”.

Usuario externo registrado: acceso al “Asistente REAL”.

Módulo:





5. Soporte Corporativo

2) Distribución de Cartas de Servicios

Descripción:

Permite crear la propuesta de distribución de los ejemplares de Cartas de Servicios a las **Unidades Administrativas y puntos de atención al ciudadano** oportunos, proponiendo por defecto proponiendo por defecto la Unidad Administrativa titular, los puntos de atención asociados y la Subdirección General de Inspección General y de Calidad de los Servicios.

Usuario con acceso:

Usuario interno autorizado

Módulo:



3) Cuadro de Mando

Descripción:

Permite a la Unidad Administrativa registrar el valor de los indicadores de su Carta de Servicios y así poder **compararse con el estándar** establecido en un inicio y visualizar su **evolución temporal**.

Usuario con acceso:

Usuario externo registrado
Usuario interno autorizado

Módulo:



4) Informes

Descripción:

Permite la generación y visualización gráfica de dos tipos de informes:

- **Informe general:** proporciona información global sobre los datos relativos al número de Cartas de Servicios elaboradas por cada consejería.
- **Informe detallado:** proporciona estadísticas personalizadas de acuerdo a los criterios de búsqueda: Consejería, fecha de edición, etc.

Usuario con acceso:

Usuario externo registrado
Usuario interno autorizado

Módulo:





5. Soporte Corporativo

5) Descarga de formularios

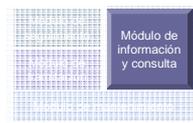
Descripción:

A través de esta funcionalidad, la aplicación permite descargarse las **plantillas asociadas al proceso de elaboración** de Cartas de Servicios. Los formularios que pueden descargarse son, entre otros: notificación de alta de Carta de Servicios, borrador, informe favorable, resolución de aprobación, propuesta de distribución e informe de seguimiento.

Usuario con acceso:

Usuario externo registrado.

Módulo:



6) Tutorial

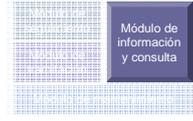
Descripción:

Este módulo constituye una herramienta de soporte y asesoramiento dentro del proceso de elaboración de Cartas de Servicios, en él se **describen los pasos a seguir en cada etapa** y los **responsables de actuación** en la etapa correspondiente.

Usuario con acceso:

Usuario externo registrado.

Módulo:



7) Cartas editadas

Descripción:

A través de esta funcionalidad, la aplicación accede al buscador ubicado en la página web de la CARM y permite la **búsqueda de las Cartas de Servicios editadas** en la Administración Autónoma de la CARM, según diferentes criterios : título, tema, palabra clave, consejería. Además, permite la descarga e impresión del tríptico divulgativo o en formato pdf.

Usuario con acceso:

Usuario externo registrado.

Módulo:





5. Soporte Corporativo

8) Mejores prácticas

Descripción:

La aplicación permite acceder a información sobre las mejores prácticas de Calidad en la Administración Regional de la Comunidad de Murcia. En este módulo se recogen las **iniciativas implantadas en las unidades administrativas que han contribuido a incrementar la calidad con la que se prestan los servicios.**

Usuario con acceso:

Usuario externo registrado

Módulo:



9) Formación

Descripción:

La aplicación permite acceder a **información sobre la oferta formativa de la Escuela de Administración Pública en materia de Calidad.** La Escuela de Administración Pública podrá consultar a través de la aplicación Web las personas interesadas en participar en los cursos de formación de Cartas de Servicios convocados.

Usuario con acceso:

Usuario externo registrado

Módulo:



10) Mantenimiento

Descripción:

Mediante este módulo, el sistema permite realizar **altas, bajas, modificaciones, actualizaciones** sobre los siguientes datos: grupos de trabajo, datos de cartas, estructura orgánica, responsables de la Subdirección General de la Inspección General de Inspección General y Calidad de los Servicios, imprenta y puntos de atención presencial al ciudadano.

Usuario con acceso:

Usuario interno autorizado

Módulo:





ANEXO I: Glosario de Términos

EFICACIA: Capacidad de lograr los objetivos y metas establecidos con los recursos disponibles y en el tiempo predeterminado.

EFICIENCIA: Capacidad de lograr los objetivos y metas establecidos empleando el mínimo de los recursos disponibles y en el menor tiempo posible, logrando así la optimización de los mismos.

ESTÁNDAR: Valor que se espera alcance una determinada variable. Nivel deseado en la prestación de un servicio.

FUNCIÓN: Actividad o grupo de actividades con características similares y relacionadas que deben ser realizadas para que la organización viva y alcance sus objetivos.

GUÍA: Libro que recoge lo esencial o básico de una materia.

GRUPO DE MEJORA: Grupo de personas formado para llevar a cabo implantaciones de sistemas y su seguimiento. Está compuesto por personal de distintos niveles.

HERRAMIENTAS DE CALIDAD: Técnicas escritas y formalizadas que ayudan a las organizaciones a medir la calidad de sus servicios y a planificar y a llevar a cabo las estrategias de mejora que considere necesarias.

INDICADOR: Elemento de medida, utilizado para evaluar la eficiencia y la calidad de un determinado aspecto.

MOTIVACIÓN: Estimulación mediante la cual las personas deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas y objetivos.



ANEXO I: Glosario de Términos

PROCESO: Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.

RECURSOS: Conjunto de medios materiales y humanos necesarios para la consecución de un objetivo.

SISTEMA DE GESTIÓN: Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.