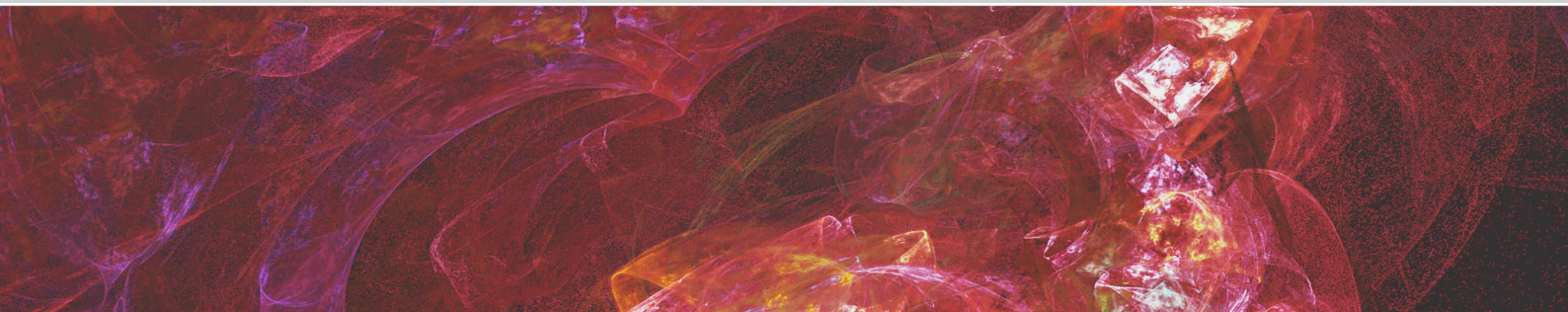


# Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios



 GUIAS



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE LA PRESIDENCIA

 agencia  
de evaluación  
y calidad



# **Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios**

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

Colección: ● GUÍAS

Primera edición: 2006

Segunda edición, revisada y aumentada: 2010

Equipo Técnico del Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios:

Virginia Álvarez Cano  
Leonardo Aragón Marín  
Consuelo Hidalgo Gómez  
María Jesús Jiménez de Diego  
Mercedes Paja Fano  
Joaquín Ruiz López (Coordinación)

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

Esta obra se acoge al amparo del Derecho de la Propiedad Intelectual. Quedan reservados todos los derechos inherentes que recoge la Ley, así como los de traducción, reimpresión e Internet (web). Se permite la reproducción citando la fuente.

Edita: AEVAL

Catálogo General de Publicaciones Oficiales:

<http://www.060.es>

NIPO: 012-09-020-3

## ÍNDICE

<i>INTRODUCCIÓN</i> .....	7
<i>CARTAS DE SERVICIOS. Definición</i> .....	9
<b>PRIMERA PARTE. ELABORACIÓN DE UNA CARTA DE SERVICIOS</b> .....	11
<b>CAPÍTULO I. CARTAS DE SERVICIOS CONVENCIONALES</b> .....	11
1. <i>CONTENIDO DE LA CARTA DE SERVICIOS</i> .....	11
1.1. <i>INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL Y LEGAL</i> .....	11
1.2. <i>COMPROMISOS DE CALIDAD OFRECIDOS E INDICADORES</i> .....	12
1.3. <i>SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO Y OTRAS MEDIDAS</i> .....	13
1.4. <i>MEDIDAS DE SUBSANACIÓN, COMPENSACIÓN O REPARACIÓN</i> .....	13
1.5. <i>INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA</i> .....	14
2. <i>PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS</i> .....	15
2.1. <i>CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO</i> .....	17
2.2. <i>IDENTIFICACIÓN DE LOS DATOS DE CARÁCTER GENERAL Y LEGAL</i> .....	18
2.3. <i>ESTABLECIMIENTO DE LOS COMPROMISOS DE CALIDAD E INDICADORES</i> .....	19
2.4. <i>SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO Y OTRAS MEDIDAS</i> .....	29
2.5. <i>ESPECIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS DE SUBSANACIÓN, COMPENSACIÓN O REPARACIÓN</i> ....	29
2.6. <i>IDENTIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE CARÁCTER COMPLEMENTARIO</i> .....	30
2.7. <i>REDACCIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA CARTA</i> .....	30
2.8. <i>PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA</i> .....	31
2.9. <i>PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA</i> .....	32
2.10. <i>PLAN DE SEGUIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS</i> .....	33
3. <i>APROBACIÓN Y PUBLICACIÓN</i> .....	37

4. <i>PROYECTOS DE MEJORA DE LA CARTA DE SERVICIOS</i> .....	39
CAPÍTULO II. CARTAS DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS .....	41
5. <i>CARTAS DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS</i> .....	41
5.1. <i>INTRODUCCIÓN</i> .....	41
5.2. <i>CONTENIDO Y ESTRUCTURA DE LA CARTA DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS</i> .....	42
5.3. <i>ELABORACIÓN, APROBACIÓN Y PUBLICACIÓN</i> .....	44
5.4. <i>PRESENTACIÓN Y ACCESIBILIDAD DE LAS CARTAS DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS</i> .....	44
<b>SEGUNDA PARTE. CERTIFICACIÓN DE UNA CARTA DE SERVICIOS</b> .....	45
1. <i>INTRODUCCIÓN</i> .....	45
2. <i>CERTIFICACIÓN DE UNA CARTA DE SERVICIOS</i> .....	47
2.1. <i>DOCUMENTACIÓN ACREDITATIVA</i> .....	48
2.2. <i>VALORACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS</i> .....	50
2.2.1. <i>Examen y valoración del proceso de elaboración de la carta de servicios</i> .....	520
2.2.2. <i>Examen y valoración del contenido de la carta de servicios</i> .....	521
2.2.3. <i>Análisis del Plan de comunicación interna y externa de la carta de servicios</i> .....	52
2.2.4. <i>Análisis del seguimiento y actualización de la carta de servicios.</i> .....	52
2.2.5. <i>Examen del grado de cumplimiento de los compromisos</i> .....	53
2.2.6. <i>Visita a la organización solicitante</i> .....	53
2.3. <i>CERTIFICACIÓN</i> .....	54
2.4. <i>ANEXOS</i> .....	54
ANEXO I. SOLICITUD PARA LA CERTIFICACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS.....	55
ANEXO II. MODELOS .....	56
REFERENCIAS.....	61

## INTRODUCCIÓN

La presente guía pretende proporcionar unas orientaciones prácticas para elaborar y certificar una carta de servicios de cualquier organización pública. Por esta razón, tiene una vocación no prescriptiva sino de carácter orientativo y está dirigida a todo tipo de administraciones públicas, aún cuando en ella se recogen elementos del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General de Estado<sup>1</sup>.

Además de en esta regulación, su contenido está inspirado en normas y publicaciones aceptadas en el ámbito administrativo, como son la Norma UNE 93200:2008 de Requisitos de las Cartas de servicios, la Guía de la Asociación Española para la Calidad, la Guía editada por la European Public Administration Network y la Guía para la implantación de Cartas de servicios publicada por el extinto Ministerio de Administraciones Públicas en los años 2000, 2003 y 2006.

Considerando que el proceso de elaboración de una carta de servicios tiene su conclusión natural no sólo en la implantación de la misma en la organización, sino en la certificación de su nivel de calidad, la guía se estructura en dos partes –una referida al proceso de elaboración de una carta de servicios y la segunda, al proceso de certificación -, con los contenidos que, resumidamente, se relacionan a continuación.

### ***Primera Parte***

El capítulo I se refiere a las cartas de servicios convencionales. Dentro de este apartado, el epígrafe 1 está dedicado a las directrices para la elaboración de una carta de servicios, explicando de manera clara cada uno de sus contenidos, siguiendo lo establecido en el Real Decreto 951/2005. El epígrafe 2 recoge el método de trabajo propuesto para el proceso de elaboración de una carta de servicios; se concede especial importancia al subproceso de determinación de los compromisos de calidad e indicadores, que se ilustra con el ejemplo de una carta ficticia de un Área de Espacios Culturales de una entidad local. Este epígrafe finaliza con el diseño de tres planes básicos para una correcta implementación de una carta de servicios: plan de difusión interna, plan de difusión externa y el plan de seguimiento y actualización.

---

<sup>1</sup> Las referencias de tipo procedimental a la tramitación de las cartas de servicios de la AGE se incluirán, por lo general, en notas al pie de página a lo largo del texto de esta Guía.

Los siguientes epígrafes abordan cuestiones como la aprobación, puesta en marcha de los planes de difusión, la revisión y seguimiento de las cartas, su actualización y proyectos de mejora.

El capítulo II, por su parte, se refiere a las cartas de servicios electrónicos y contiene una breve descripción de su elaboración y contenido.

### ***Segunda Parte***

En esta parte se ofrecen directrices prácticas para la certificación, basándose en la regulación establecida en la Resolución de 29 de julio de 2009 del Consejo Rector de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (en adelante, AEVAL), por la que se aprueba el procedimiento de certificación de las Cartas de servicios de las organizaciones de las administraciones públicas. En el procedimiento se especifican los aspectos concretos referidos a este proceso y los requisitos establecidos para que una carta de servicios de las organizaciones de cualquier administración pública española pueda acceder a la certificación de AEVAL.

Esta segunda parte comienza con la descripción del proceso de certificación, mostrando un diagrama que lo desarrolla en dos fases: la primera, en la que AEVAL efectuará un análisis del proceso de elaboración de la carta, el seguimiento de sus compromisos y su grado de cumplimiento y la segunda, que se corresponde con la visita que se realizará a la organización solicitante.

Lógicamente, existen elementos comunes al proceso de elaboración y al de certificación; por ello, para evitar repeticiones innecesarias, se efectúan las oportunas remisiones en la mayor parte de los epígrafes, aunque poniendo especial énfasis en aquellos aspectos que se estiman de suma relevancia en el proceso de certificación, cuyo objetivo es avalar la calidad de una carta de servicios.



## **CARTAS DE SERVICIOS. Definición**

Existen varias definiciones de cartas de servicios pero todas ellas incluyen una serie de aspectos comunes esenciales para determinar las características de este instrumento de calidad. A título de ejemplo puede mencionarse la recogida en la Norma UNE 93200:2008 de Requisitos de las Cartas de servicios, que define la carta de servicios como un documento escrito por medio del cual las organizaciones informan públicamente a los usuarios sobre los servicios que gestionan y acerca de los compromisos de calidad en su prestación y los derechos y obligaciones que les asisten.

Dos son, pues, los elementos diferenciadores de una carta de servicios: ser un documento por medio del cual las organizaciones de las administraciones públicas informan públicamente a los usuarios sobre los servicios que gestionan y explicitar los compromisos de calidad asumidos en la prestación de dichos servicios. Ello permite evidenciar la efectividad de los principios de funcionamiento de las administraciones públicas en el contacto que cada persona establece con una organización pública.

### ***Normativa reguladora***

Son muchas las administraciones públicas que han publicado normas que regulan la elaboración e implantación de cartas de servicios en su ámbito de competencias, no así su certificación que ha iniciado AEVAL, en base a lo establecido en el artículo 6.2.k) de su Estatuto, aprobado por Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre.

En la Administración General del Estado, y con la finalidad de desarrollar el principio de servicio a los ciudadanos enunciado en el artículo 4 de la Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado (LOFAGE), las cartas de servicios cubren tres aspectos: a) facilitar a los ciudadanos el ejercicio efectivo de sus derechos, proporcionándoles una influencia más directa sobre los servicios administrativos y permitiéndoles comparar lo que esperan recibir con lo que reciben realmente; b) fomentar la mejora continua de la calidad, dando a los gestores la oportunidad de conocer -de forma consciente, realista y objetiva- cómo son utilizados los recursos y el nivel de calidad que pueden alcanzar; y c) hacer explícita la responsabilidad de los gestores públicos con respecto a la satisfacción de los usuarios y ante los órganos superiores de la propia Administración General del Estado.

Acorde con lo establecido en dicho precepto, el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, tiene por objeto establecer el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del

Estado, sus organismos autónomos y las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social y regular los aspectos básicos de los programas que lo integran, entre los que se incluye el programa de cartas de servicios.

Nada hay prescrito en cuanto al rango o nivel orgánico que deben tener los órganos y organismos de las administraciones públicas que elaboren cartas de servicios, pero sí se debe hacer hincapié en que, preferentemente, deberían ser los que presten servicios a ciudadanos o usuarios externos o público en general.

Aunque el término habitual es el de *órgano* y *organismo*, a lo largo de esta guía se utilizará mayoritariamente, para evitar reiteraciones o confusiones con otros vocablos con significado específico como ente y entidad, la expresión genérica de ***organización***.

# PRIMERA PARTE

## ELABORACIÓN DE UNA CARTA DE SERVICIOS

### CAPÍTULO I. CARTAS DE SERVICIOS CONVENCIONALES

#### 1. CONTENIDO DE LA CARTA DE SERVICIOS

En la mayoría de los casos el contenido de las cartas puede estructurarse en los siguientes apartados: Información de carácter general y legal, compromisos de calidad e indicadores, sistemas de aseguramiento y otras medidas, medidas de subsanación, compensación o reparación y por último, información de carácter complementario<sup>2</sup>.

A continuación se explica detalladamente cada uno de los apartados.

##### **1.1. INFORMACIÓN DE CARÁCTER GENERAL Y LEGAL**

El primer apartado ha de recoger los datos meramente descriptivos de la organización titular de la carta y de los servicios que presta, conforme a lo establecido en la normativa legal o reglamentaria de aplicación. Éstos pueden incluir, a modo de ejemplo, los que se indican a continuación.

###### ➤ ***Datos identificativos y fines de la organización prestadora del servicio***

En este subapartado la carta deberá expresar, por un lado, la denominación oficial completa de la organización y, en su caso, aquella por la que sea comúnmente conocida (siglas, acrónimo, etc.), así como en su caso el departamento o unidad superior al que esté adscrita y, por otro, los fines y funciones que le estén encomendados legal o reglamentariamente.

###### ➤ ***Relación de servicios prestados***

Se enumerarán de forma clara y sucinta los servicios que se prestan, los procedimientos que se tramitan o las prestaciones dispensadas por la organización a que se refiere la carta.

---

<sup>2</sup> Se utiliza como referencia lo dispuesto en el artículo 9 del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.

➤ ***Derechos concretos de los usuarios en relación con los servicios***

En este subapartado se relacionarán los derechos que, en su caso, tengan expresamente reconocidos por el ordenamiento jurídico los usuarios de los servicios prestados por la organización. En el supuesto de que la normativa reguladora de los mismos no atribuya a sus usuarios o beneficiarios derechos concretos en relación con tales servicios o prestaciones, la carta deberá recoger como mínimo los derechos del art. 35 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

➤ ***Formas de colaboración/participación de ciudadanos y usuarios***

En este subapartado la carta habrá de consignar, en su caso, los foros institucionalizados de participación ciudadana, como pueden ser consejos, comités consultivos, etc. y los agentes o sectores representados en los mismos. Además, deberá indicar las distintas formas de participación de los ciudadanos y grupos sociales establecidas por el ordenamiento jurídico-administrativo, tales como sistemas de quejas y sugerencias, así como los canales genéricos de recogida de opinión disponibles, como encuestas, etc.

➤ ***Formas de presentación de quejas y sugerencias***

Con independencia de lo señalado en el apartado anterior, la carta deberá indicar expresamente la forma de acceso al sistema de quejas y sugerencias por parte de todos los usuarios del servicio<sup>3</sup>.

➤ ***Relación actualizada de la normativa reguladora de cada una de las prestaciones y servicios***

Teniendo en cuenta que determinadas organizaciones públicas proveen numerosos servicios o prestaciones, se trata de citar en este subapartado las normas específicas relativas a los servicios más importantes vigentes y la fecha de su publicación en el Boletín Oficial del Estado o en su caso, en el diario oficial correspondiente.

## ***1.2. COMPROMISOS DE CALIDAD OFRECIDOS E INDICADORES***

El segundo apartado debe incluir la información sobre los niveles de calidad que se ofrecen y los indicadores para la evaluación de la calidad.

La declaración de compromisos de calidad del servicio constituye el núcleo de una carta de servicios, su elemento verdaderamente clave y distintivo; en otras palabras, el contenido que aporta un valor añadido a estos documentos sobre lo establecido por la normativa vigente y que señala metas para la mejora continua de la organización.

---

<sup>3</sup> En el ámbito de la AGE, este sistema de quejas y sugerencias se ajustará a lo dispuesto en el capítulo IV del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, y en la Guía para la gestión de quejas y sugerencias, disponible en la página web: <http://www.aeval.es>

➤ ***Niveles de calidad que se ofrecen (compromisos de calidad)***

En general, los compromisos de calidad deberán revestir forma de estándares numéricos (plazos, tiempos de espera, etc.) y ser invocables y susceptibles de verificación por parte del usuario. Por lo tanto, se determinarán de manera realista, pudiendo ser de utilidad el procedimiento propuesto en esta guía (bajo el epígrafe *Establecimiento de los compromisos de calidad*).

Su determinación y publicación constituyen el aspecto nuclear de las cartas de servicios, la tarea de mayor complejidad y la aportación fundamental de este importante instrumento de comunicación con los usuarios.

Lógicamente, estos compromisos deberán ir más allá de una mera reproducción de las disposiciones normativas que regulan el funcionamiento de los distintos órganos u organismos de las administraciones públicas.

➤ ***Indicadores para la evaluación de la calidad y el seguimiento de los compromisos***

La carta deberá especificar en este subapartado los indicadores utilizados para el seguimiento y evaluación de la calidad, que pueden establecerse por la organización titular de la misma mediante el procedimiento que, igualmente y a modo orientativo, se describe en esta guía. Los indicadores habrán de estar relacionados directamente con los compromisos asumidos, de modo que permitan la comprobación del grado de cumplimiento de éstos.

Todos los compromisos deberían contar, al menos, con un indicador asociado.

### ***1.3. SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO Y OTRAS MEDIDAS.***

Junto con los compromisos e indicadores, la carta ha de recoger aquellas medidas que aseguren la igualdad de género, que faciliten el acceso al servicio y que mejoren las condiciones de la prestación, así como los sistemas normalizados de gestión de la calidad, medioambiental y de seguridad y salud laboral que, en su caso, existan.

### ***1.4. MEDIDAS DE SUBSANACIÓN, COMPENSACIÓN O REPARACIÓN***

La carta deberá especificar las medidas de subsanación, compensación o reparación que se ofrecen en caso de incumplimiento de los compromisos asumidos por la organización, y que serán acordes con el contenido y régimen jurídico de la prestación del servicio. Estas medidas serán independientes del procedimiento establecido en los artículos 139 a 144 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, desarrollado por el Reglamento de los Procedimientos de las Administraciones Públicas en materia de responsabilidad patrimonial, aprobado por el Real Decreto 429/1993, de 28 de marzo.

De igual forma, en este apartado de la carta se especificará el modo de formular las reclamaciones, por incumplimiento de los compromisos de calidad en ella establecidos, por parte de los usuarios de los servicios.

## **1.5. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA**

### **➤ Direcciones electrónicas y postales y teléfonos**

La carta puede consignar las direcciones, postales y electrónicas, de todas y cada una de las oficinas o dependencias donde se prestan los servicios, así como teléfonos. Si la organización dispone de una estructura territorial descentralizada dentro del ámbito de la carta, se reseñarán las direcciones de los servicios centrales y de los servicios periféricos, según su magnitud.

### **➤ Identificación y dirección de la unidad responsable de la carta**

Dentro de cada organización que disponga de carta de servicios deberá haber una unidad, designada al efecto por el máximo responsable de aquélla, que asumirá la coordinación y responsabilidad operativa sobre la gestión y el seguimiento de la carta. En ésta se deberá hacer constar la denominación y dirección – postal y electrónica- de dicha unidad responsable centralizadora para que puedan dirigirse a ella las personas o entidades interesadas en cualquier asunto relacionado con la carta de servicios.

### **➤ Otros datos de interés sobre la organización y sus servicios**

En este subapartado la carta podrá recoger información adicional sobre todas aquellas cuestiones que la organización considere de interés para los usuarios (actividades, otros organismos públicos relacionados con su gestión, enlaces de interés, etc.)

### **➤ Medios de acceso y transporte**

Además de lo señalado en el punto anterior, la carta debe indicar la localización urbana de sus instalaciones, cuando menos sus servicios centrales. Lo más eficaz para ello es mediante una representación gráfica, insertando un esquemático croquis de situación. De estimarse conveniente, también se indicarán los transportes públicos que pueda utilizar el usuario para llegar.

### **➤ Año de publicación y periodo de vigencia**

En la medida que las cartas de servicios constituyen documentos “vivos”, es importante que en las mismas se indique el año de su publicación, así como su periodo de vigencia<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> En ningún caso, superior a tres años en el ámbito de la AGE.

## 2. PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS<sup>5</sup>

Para la elaboración de una carta de servicios es conveniente desarrollar una serie de actividades, que pueden agruparse en las siguientes fases:

---

<sup>5</sup> Antes de pasar a describir el proceso de elaboración, conviene hacer algunas precisiones sobre las responsabilidades funcionales en la AGE. Los artículos 10, 11 y 12 del Real Decreto 951/2005 definen un sistema de responsabilidades funcionales en el ámbito de la Administración General del Estado, de sus organismos autónomos y de las Entidades Gestoras y Servicios Comunes de la Seguridad Social, en el impulso, elaboración, publicación y gestión de las cartas que conviene explicitar en los siguientes epígrafes:

### ***Quién debe confeccionar la carta de servicios***

Una vez tomada la decisión de elaborarla, el máximo responsable de la organización de que se trate designará la unidad o persona a la que se encomienda la coordinación operativa de los trabajos de elaboración, implantación y seguimiento de la carta. Esta unidad coordinará las actividades del equipo de trabajo al que se refiere el epígrafe 2.1 de este mismo capítulo de la guía. No obstante, el responsable último de la carta será el titular del órgano u organismo correspondiente, de conformidad con lo previsto en el artículo 10.3.

### ***Quién aprueba la carta de servicios***

Una vez redactada la carta, el titular de la organización a cuyos servicios hace referencia, la someterá al titular de la Subsecretaría del respectivo Ministerio, quien, a través de la Inspección de Servicios departamental y de acuerdo con lo previsto en el artículo 11.1, la remitirá a AEVAL para informe preceptivo, designando a la persona de contacto.

En los supuestos previstos en el último inciso de su artículo 9.c), esto es, que se prevean medidas de subsanación, compensación o reparación de contenido económico, a la solicitud y propuesta de carta se acompañará el preceptivo informe favorable del Ministerio de Economía y Hacienda.

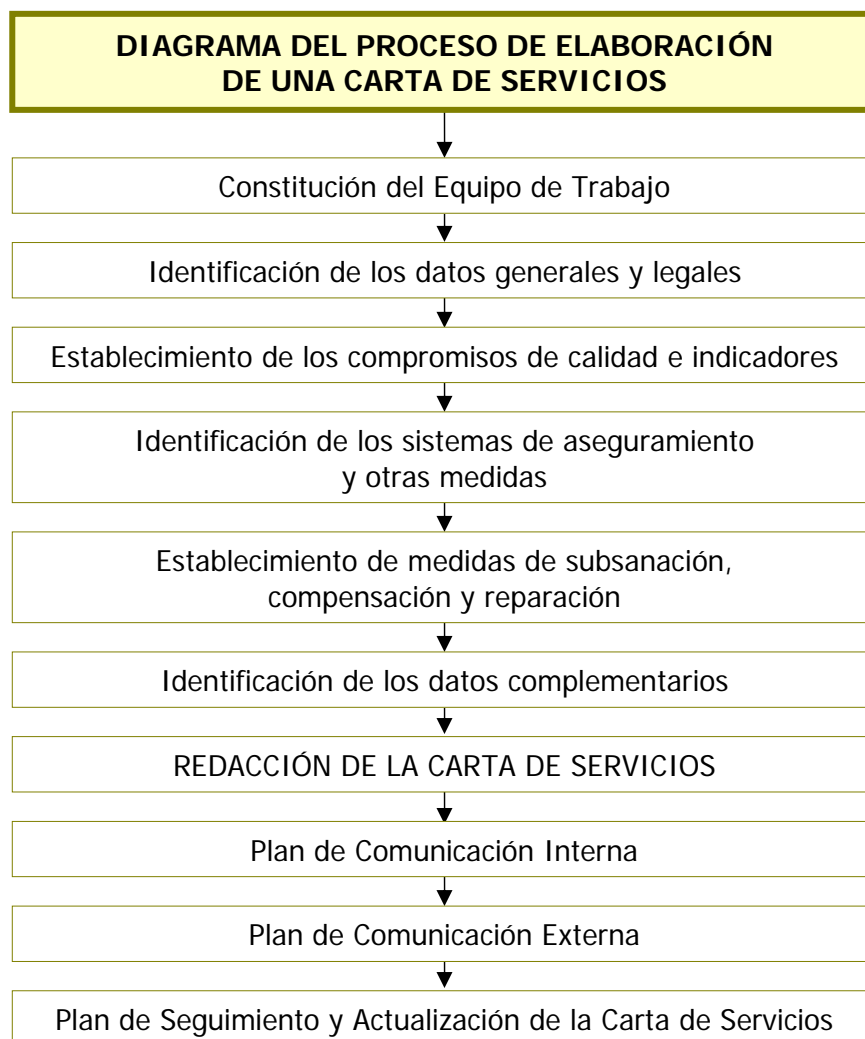
Emitido informe favorable por parte de AEVAL el titular de la Subsecretaría del respectivo Ministerio aprobará la carta mediante Resolución. En el "Boletín Oficial del Estado" se publicará exclusivamente el texto de dicha Resolución, indicándose los lugares y formas en que la carta se encuentra a disposición de los usuarios.

### ***Quién coordina y armoniza las cartas de servicios***

AEVAL, a través de su Departamento de Calidad de los Servicios, dictará directrices prácticas y, en coordinación con las Inspecciones de Servicios o unidades de calidad departamentales, apoyará técnicamente en el proceso de elaboración de las cartas de servicios. Asimismo, se encargará de su difusión en la dirección [www.060.es](http://www.060.es).

1. *Constitución de un equipo de trabajo encargado de la elaboración.*
2. *Identificación de los datos generales y legales del órgano u organismo.*
3. *Establecimiento de los compromisos de calidad e indicadores.*
4. *Identificación de los sistemas de aseguramiento de la calidad y otras medidas.*
5. *Especificación de las medidas de subsanación, compensación o reparación en caso de incumplimiento de los compromisos declarados.*
6. *Identificación de otros datos de carácter complementario.*
7. *Redacción.*
8. *Plan de comunicación interna.*
9. *Plan de comunicación externa.*
10. *Plan de seguimiento y actualización.*

En el diagrama siguiente, se ilustran las fases a recorrer para la elaboración de una carta de servicios convencional, que se desarrollan con detenimiento a continuación, con la ayuda de un ejemplo ficticio inspirado en la realidad.





Previo a la elaboración de la carta puede ser conveniente que la organización aborde un estudio comparativo de servicios similares a los que vayan a ser objeto de la carta para tomar decisiones acerca del propio contenido de la misma.

Ejemplos de cartas de servicios pueden encontrarse en la página web: <http://www.060.es>, así como en las de las distintas comunidades autónomas y entes locales.

### **2.1. CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO**

Una vez designada por el titular de la organización interesada la unidad operativa responsable de la carta, se constituirá un equipo de trabajo con los siguientes cometidos:

- Impulsar y desarrollar el proceso de elaboración de la carta en el plazo previsto
- Plantear objetivos de mejora
- Establecer estándares de calidad del servicio

El equipo de trabajo deberá contar con los recursos necesarios, y estar formado por miembros de los diferentes niveles de la organización, con experiencia y conocimiento en diferentes áreas de la misma. Es importante que se nombre un coordinador responsable del mismo. En tal sentido, el equipo de trabajo puede estar integrado por:

- 1-2 directivos de la organización
- 1-2 empleados de la organización que estén en contacto directo con el ciudadano/ usuario
- 1-2 empleados conocedores de la oferta de servicios y de los procedimientos de trabajo
- El titular de la unidad responsable de la carta.

A continuación se analiza con más detalle cada uno de estos grupos:

#### **➤ *Directivos de la organización***

El compromiso activo de la dirección es un principio básico de la gestión de calidad y en particular, constituye la clave del éxito de un proyecto como la implantación de la carta de servicios. Por lo tanto, el proceso para su elaboración ha de contar con la presencia real o, por lo menos, con el apoyo explícito de uno o dos miembros del equipo directivo de la organización.

#### **➤ *Personal en contacto directo con el ciudadano/usuario***

Es imprescindible la participación en este proyecto de los empleados públicos que cotidianamente se encuentren en contacto directo con el usuario. Este *personal de frontera* podrá aportar su experiencia sobre los tipos de usuarios, sus distintas necesidades, demandas y expectativas, ya que conocen de primera mano la casuística de los *momentos de la verdad* (cada vez que el usuario entra en contacto real con la organización y se forma una opinión) en la prestación del servicio.

➤ **Empleados conocedores de la oferta de servicios y de los procedimientos de trabajo**

Resulta necesario contar con la participación y el asesoramiento de empleados que conozcan globalmente la oferta de la organización y las tareas operativas que se requieren desarrollar para la prestación del servicio, de modo que sean capaces de confeccionar una relación completa de los servicios prestados.

➤ **Titular de la unidad responsable de la carta**

El jefe de la unidad designada por el titular de la organización como responsable del proceso de implantación de la carta de servicios será también el encargado de que todo el proceso se desarrolle de manera coherente y conforme con los plazos establecidos, dando cuenta a la dirección de su evolución así como de las eventuales desviaciones.

Una vez constituido, es importante que el equipo reciba formación básica en los aspectos necesarios para el desarrollo de sus actividades en el procedimiento de elaboración de la carta de servicios.

Igualmente, resulta de interés que se documente la dinámica de trabajo del equipo y la actividad que despliegue y los acuerdos que se adopten en las reuniones que vayan manteniendo a lo largo del proceso de elaboración. Esta documentación puede aportar información sumamente relevante sobre las razones y motivos que han conducido a las decisiones adoptadas, las fuentes consultadas, etc.

El resultado de esta primera fase del proceso de elaboración es la constitución y formación del equipo de trabajo, lo que podrá documentarse tomando como ejemplo el cuadro siguiente (Cuadro I. Constitución del equipo de trabajo).

**Cuadro I CONSTITUCION DEL EQUIPO DE TRABAJO**

Organización:

Nombre	Apellidos	Puesto trabajo	Teléfono/Correo electrónico	Observaciones (formación, etc.)

**2.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS DATOS DE CARÁCTER GENERAL Y LEGAL**

En esta fase, el equipo de trabajo procederá al examen de la normativa aplicable a la organización, a sus procedimientos y servicios con el fin de determinar los datos que deben incluirse en el apartado primero de la carta, de acuerdo con las especificaciones señaladas en esta guía.

Especial detenimiento requiere la tarea de identificar y listar los principales servicios que ofrece la organización, ya que constituye el punto de arranque para la subsiguiente fase de establecimiento de los compromisos de calidad.

El resultado de esta fase será la relación de datos generales y legales que se incluirán en el proyecto de carta de servicios, y que pueden reflejarse parcialmente en un cuadro como el que se muestra a continuación.

## **Cuadro II: RELACION DE DATOS GENERALES Y LEGALES**

**Unidad: Área de Espacios Culturales**

<b>SERVICIO</b>	<b>MODALIDAD DE PRESTACIÓN</b>	<b>IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>NORMA QUE LE ES DE APLICACIÓN</b>
Organización de exposiciones artísticas	▸ Presencial ▸ Virtual	ALTA	Decreto de 22/02/2009 del Delegado del Área
Impartir cursos de pintura y escultura	▸ Presencial	ALTA	Decreto de 22/02/2009 del Delegado del Área
Talleres artísticos para niños	▸ Presencial	MEDIA	Decreto de 22/02/2009 del Delegado del Área
Organización de conferencias y Seminarios	▸ Presencial ▸ Virtual	ALTA	Decreto de 22/02/2009 del Delegado del Área
Becas para estudios artísticos	▸ Presencial ▸ Virtual	ALTA	Decreto de 22/02/2009 del Delegado del Área

Nota: la normativa es ficticia.

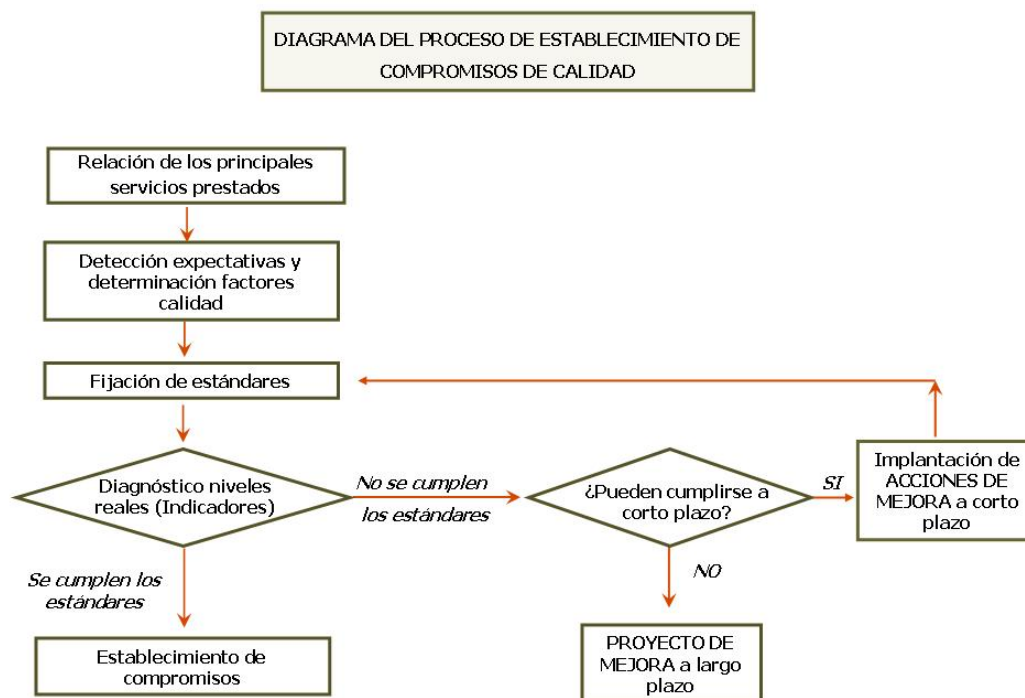
### **2.3. ESTABLECIMIENTO DE LOS COMPROMISOS DE CALIDAD E INDICADORES**

Como ya se ha mencionado, la parte más relevante y a la vez, más compleja del proceso de elaboración de cartas de servicios radica en el establecimiento de los compromisos de calidad que la organización está dispuesta a asumir en sus relaciones con los usuarios y los indicadores para su medición. Para ello, el equipo de trabajo debe desarrollar una serie de actividades para determinar y fijar con minuciosidad y rigor dichos compromisos e indicadores.

Un estudio comparativo de compromisos de cartas de servicios similares a los que son objeto de ésta, puede ser útil para tomar decisiones acerca de los compromisos a establecer.

Se propone un conjunto de actividades, cuya secuencia se representa en el siguiente diagrama detallado, como son las siguientes:

- Identificación de los principales servicios prestados por la organización
- Detección de las necesidades y expectativas del usuario e identificación de los factores clave de calidad
- Fijación de estándares de calidad
- Diagnóstico de los niveles reales de calidad y establecimiento de indicadores
- Establecimiento de los compromisos de calidad



Seguidamente se analiza en detalle cada una de estas actividades:

### 2.3.1. Identificación de los principales servicios que presta la organización

El objetivo de esta actividad es identificar aquellos servicios en cuya prestación se establece el contacto entre el usuario y la organización, y elaborar una lista de los mismos. El punto de partida es, como se ha indicado anteriormente, la información contenida en el primer apartado de la carta de servicios.

El resultado de esta actividad será la relación de servicios prestados, que incluirá además los proveedores y los clientes de los mismos, tal como se resume en el cuadro III Relación de servicios.

#### **Cuadro III. RELACIÓN DE SERVICIOS**

**Unidad: Área de Espacios Culturales**

SERVICIO	MODALIDAD DE PRESTACIÓN	UNIDAD PROVEEDORA	USUARIOS/ CLIENTES	Observ.
Organización de exposiciones artísticas	▸ Presencial ▸ Virtual	Jefe del Área de Espacios Culturales	Ciudadanos	
Impartir cursos de pintura y escultura	▸ Presencial	Jefe del Servicio A Comité seleccionador de participantes	Estudiantes Artistas	
Talleres artísticos para niños	▸ Presencial	Jefe del Servicio A Comité seleccionador de participantes	Colegios	
Organización de conferencias y Seminarios	▸ Presencial ▸ Virtual	Jefe del Área de Espacios Culturales	Ciudadanos	
Becas para estudios artísticos	▸ Presencial ▸ Virtual	Jefe del Servicio B Jefe Sección B	Estudiantes Licenciados	

Considerada de forma aislada, esta actividad de identificación de servicios puede generar como subproducto una guía o catálogo de servicios, o bien utilizarse para actualizar una ya existente.

### ***2.3.2. Detección de las necesidades y expectativas de los usuarios e identificación de los factores clave de calidad***

Los factores clave de calidad de cada servicio son aquellos aspectos del proceso de prestación del servicio en los que resulta esencial un funcionamiento correcto para satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios; desde el punto de vista de éstos, son las características relevantes que hacen que quien accede al servicio perciba su calidad. Los factores de calidad se encuentran, por tanto, directamente relacionados con las expectativas de los usuarios acerca de cómo debería desarrollarse la prestación del servicio. En consecuencia, su identificación debe hacerse teniendo en cuenta la voz del cliente, esto es, detectando previamente sus expectativas y necesidades.

Para lo anterior, el equipo de trabajo podrá utilizar los resultados que obtenga a través de alguna de las técnicas de investigación social, como, por ejemplo: encuestas, sondeos, entrevistas, grupos de discusión, etc. En este punto, puede ser de utilidad las directrices contenidas en la "Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda y de encuestas de satisfacción", que puede descargarse en la página web [www.aeval.es](http://www.aeval.es).

El equipo de trabajo deberá analizar la información y extraer las conclusiones oportunas. Para trasladar el lenguaje del cliente, es decir, sus percepciones más o menos desordenadas sobre el servicio, a dimensiones manejables por la organización, puede resultar de utilidad la matriz de "Determinación de factores de calidad" (Cuadro IV), que figura más adelante.

En dicha matriz, se consignará previamente en su primera columna, y para cada uno de los servicios relacionados en el Cuadro III, los diferentes pasos y contactos que el usuario ha de recorrer a lo largo del proceso de prestación del servicio que demanda. El nivel de desglose de esos pasos debe ser el mayor posible, de manera que el proceso aparezca detallado en toda su integridad.

Seguidamente, en la primera fila del eje horizontal se introducen las denominadas dimensiones de la calidad, que son un conjunto de atributos o categorías genéricas cuya finalidad es englobar coherentemente en pocos conceptos los numerosos aspectos relevantes del servicio resultado del ejercicio de exploración de las expectativas del usuario.

Estas dimensiones deben identificarse para cada servicio concreto, aunque para facilitar la labor del equipo de trabajo se ofrece a continuación una lista orientativa de dimensiones "universales" o de referencia, sin perjuicio de que sea conveniente ampliarla o adaptarla de acuerdo con la naturaleza de cada servicio en cuestión. Esta lista se compone de las siguientes grandes dimensiones de la calidad de servicio:

**Modelo *SERVQUAL* de calidad del servicio.** (Zeithaml, Parasuraman y Berry)

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
TANGIBILIDAD	Aspecto de las instalaciones, equipos, empleados y materiales.
FIABILIDAD	Acierto y precisión; ausencia de errores, habilidad de prestar el servicio de la forma comprometida.
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Rapidez, puntualidad, oportunidad y deseo de ayudar a los usuarios.
SEGURIDAD	Impresión de profesionalidad, competencia y conocimiento del servicio prestado, habilidad para transmitir confianza al usuario; atención y cortesía.
EMPATÍA	Accesibilidad, transparencia, trato personalizado al usuario.

Una vez cumplimentadas las entradas de la matriz, esto es, los pasos del proceso de prestación del servicio y las dimensiones de la calidad, el equipo procederá a cruzar cada uno de los pasos del usuario con cada una de las dimensiones de calidad que se hayan determinado previamente, valorando en la correspondiente casilla de cruce el grado de relación existente entre ambas categorías, mediante la expresión fuerte, mediana y débil. Cada cruce donde aparezca registrado un nivel de relación fuerte constituye un factor clave de calidad.

**Cuadro IV. MATRIZ DE DETERMINACION DE FACTORES DE CALIDAD**

**Unidad: Área de Espacios Culturales**

**Servicio: Impartir Cursos de pintura y escultura**

PASOS DEL USUARIO EN EL PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	DIMENSIONES DE CALIDAD						
	RAPIDEZ CONTACTO	FIABILIDAD INFORMACIÓN	NIVEL PROFESORADO	AMIGABILIDAD PÁGINA WEB	HORARIO Y CALENDARIO	ATENCIÓN PERONALIZADA	INSTALACIONES
Obtención información sobre el curso	F	F	D	F	D	D	D
Presentación solicitud	F	M	D	F	M	M	M
Recepción comunicación admitidos	F	F	D	F	M	F	D
Impartición del curso	D	M	F	D	F	M	F
Recepción diploma	F	M	D	D	D	D	D

(Código gráfico de relaciones.- **F**: Fuerte; **M**: Mediana; **D**: Débil)

El resultado de esta actividad será un listado de los factores clave para una prestación satisfactoria del servicio a sus usuarios.

### 2.3.3. Fijación de estándares de calidad

El objetivo de esta actividad reside en la identificación del nivel estándar de calidad deseable de los servicios ofrecidos por la organización. De forma genérica, estándar es el valor que se espera alcance una determinada variable; en las cartas de servicios un estándar de calidad refleja el nivel deseado en la prestación del servicio, teniendo en cuenta las expectativas de sus usuarios. Los estándares de calidad expresan, en definitiva, los objetivos que la organización puede fijarse en cada uno de los factores clave o características críticas de la calidad del servicio.

Para asegurar su eficacia, los estándares de calidad deben reunir los siguientes requisitos:

- Estar concebidos para satisfacer las expectativas de los usuarios.
- Ser realistas y alcanzables.
- Ser asumidos por los empleados (prestadores del servicio).
- Ser específicos y controlables por la organización.
- Estar referidos a los aspectos principales, es decir, aquellos a través de los cuales el usuario percibe y evalúa el servicio.

Como instrumento que se propone para facilitar la fijación de los estándares, el equipo de trabajo puede recurrir al cuadro que figura más adelante (Cuadro V). En su primera columna se listarán los factores clave de calidad del servicio de que se trate. Estos factores se han identificado en la actividad descrita en el epígrafe anterior, mediante el ejercicio de valorar las relaciones de las expectativas del ciudadano con los diferentes pasos o fases del proceso de prestación del servicio. A continuación, en la segunda columna deben consignarse los objetivos o niveles estándar de cumplimiento que se fije la organización para cada uno de dichos factores clave. Lógicamente, los valores cuantitativos asignados a los niveles estándar deben responder a las expectativas del usuario detectadas.

#### **Cuadro V. TABLA DE ESTANDARES**

**Unidad: Área de Espacios Culturales**

**Servicio: Impartir Cursos de pintura y escultura**

<b>FACTOR CLAVE</b>	<b>ESTÁNDAR DE CALIDAD</b>
<b><i>Disponibilidad de la información sobre el curso en distintos canales</i></b>	La información relativa al curso será publicada en nuestra página WEB, enviada las galerías de arte y pinacotecas de nuestra ciudad y a la Facultad de Bellas Artes, y estará disponible en el contestador automático de nuestra Área, con 10 días de antelación a la apertura del plazo de presentación de solicitudes.
<b><i>Rapidez del contacto</i></b>	Las llamadas telefónicas solicitando información serán atendidas en un plazo máximo de 15 segundos. Las consultas por correo electrónico serán contestadas antes de 24 horas.
<b><i>Fiabilidad de la información</i></b>	La información publicada en la Web será suficiente en el 100% de los casos
<b><i>Rapidez en la comunicación de los admitidos</i></b>	La lista de admitidos al curso será insertada en la página Web el mismo día en que se resuelva el proceso de admisión.
<b><i>Nivel del profesorado e idoneidad de las instalaciones para la impartición del curso</i></b>	Los profesores serán titulados superiores de universidad y expertos acreditados en la materia a impartir.  Las instalaciones donde se impartan los cursos dispondrán de ordenadores portátiles con conexión a Internet, cañón de proyección y los medios materiales necesarios para el trabajo de cada curso.
<b><i>Rapidez en la emisión del diploma</i></b>	Una vez concluido el curso, los alumnos recibirán el diploma acreditativo en un plazo máximo de 10 días, en la dirección postal que hayan indicado.

#### **2.3.4. Diagnóstico de los niveles reales. Establecimiento de Indicadores**

Una vez fijados los estándares, es preciso determinar, antes de trasladarlos a la carta, si su cumplimiento se encuentra al alcance de la organización y en su caso, cuánto falta para lograr alcanzarlos. Para ello, es necesario cuantificar los niveles reales de rendimiento del proceso de prestación del servicio frente a los estándares establecidos en la anterior actividad.

Para este fin, es aconsejable confeccionar un cuadro de mando en el que se integren, para cada servicio, los siguientes datos: factores clave identificados, estándares fijados, indicadores para el seguimiento, valores reales y diferencia entre éstos y los estándares. Este cuadro de mando (se propone el que figura como Cuadro VI) permitirá efectuar un diagnóstico sintético de la situación inicial en la prestación de cada servicio e ir comprobando la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

Los indicadores deben estar íntimamente relacionados con los estándares fijados para cada factor clave de la calidad del servicio, y pueden encuadrarse en dos grandes categorías:

- Indicadores objetivos, que miden directamente el desarrollo de las actividades y los resultados empíricos del servicio.
- Indicadores de percepción, que miden indirectamente los resultados del servicio desde el punto de vista de los usuarios.

Así, por ejemplo, los aspectos de tipo “psicosocial”, más relacionados con elementos como la comunicación, el trato, la receptividad, etc., son difíciles de objetivar directamente, por lo que se acudirá a indicadores de percepción/satisfacción. En cambio, los aspectos referentes a dimensiones más “tangibles” (rapidez, acierto, instalaciones, etc.) admiten indicadores objetivos que cuantifican directamente la estructura y resultados del servicio.

Para definir los indicadores adecuados (esto es, aquellos que reflejen el grado de consecución de los estándares fijados para cada factor clave de la calidad del servicio), el equipo de trabajo debe tener en cuenta –además de los requisitos generales de representatividad, fiabilidad, relevancia, selectividad y mensurabilidad y las observaciones apuntadas- una serie de reglas:

- No deben imponerse sino consensuarse.
- Debe haber acuerdo sobre qué medir y cómo medirlo.
- Deben asignarse responsabilidades para la medición y el análisis.

En cuanto a su expresión numérica, los indicadores pueden presentarse en forma de valores absolutos, porcentuales, o de ratios (relación entre variables). Con carácter general es recomendable que los indicadores se construyan en forma de porcentajes o de ratios, ya que estos permiten apreciar mejor los niveles reales de calidad y su evolución frente a los objetivos.

Para la definición de los indicadores que midan el grado de consecución de los compromisos, puede ser de utilidad el Manual de Actuación “Elaboración de indicadores” que se recoge en el Anexo III de la “Guía de Evaluación: Modelo EVAM”, disponible en la página web [www.aeval.es](http://www.aeval.es).



Por último, el cuadro de mando confeccionado de acuerdo con las anteriores indicaciones servirá también para el seguimiento de los compromisos de calidad que se adopten en la Carta de Servicios.

**Cuadro VI. CUADRO DE MANDO**

**Unidad: Área de Espacios Culturales**

**Servicio: Impartir Cursos de pintura y escultura**

FACTOR CLAVE	INDICADOR	ESTÁNDAR DE CALIDAD	VALOR REAL	DIFERENCIA
<b>Disponibilidad de la información sobre el curso en distintos canales</b>	▸ Tiempo en días que se tarda en enviar la información	La información relativa al curso será publicada en nuestra página WEB, enviada a las galerías de arte y pinacotecas de nuestra ciudad y a la Facultad de Bellas Artes, y estará disponible en el contestador automático de nuestra Área, con 10 días de antelación a la apertura del plazo de presentación de solicitudes.	10 días	0
	▸ % de galerías de arte y pinacotecas que han recibido la información		100%	0
<b>Rapidez del contacto</b>	▸ % de consultas telefónicas atendidas antes de 15 segundos.	El 100% de las llamadas telefónicas solicitando información serán atendidas en un plazo máximo de 15 segundos.	100%	0%
	▸ % de consultas enviadas por correo electrónico contestadas antes de 24 horas	El 100% de las consultas por correo electrónico serán contestadas antes de 24 horas.	100%	0%
<b>Fiabilidad de la información</b>	% de solicitantes que consultan más de una vez	La información publicada en la Web será suficiente en el 100% de los casos.	90%	-10%
<b>Nivel del profesorado e idoneidad de las instalaciones para la impartición del curso</b>	▸ % Quejas por falta de titulación y formación del profesorado	Los profesores serán titulados superiores de universidad y expertos acreditados en la materia a impartir.  Las instalaciones donde se impartan los cursos dispondrán de ordenadores portátiles con conexión a Internet, cañón de proyección y los medios materiales necesarios para el trabajo de cada curso.	0%	0%
	▸ % Quejas por falta de ordenadores con conexión a Internet y cañón de proyección		0%	0%
	▸ % Quejas por falta de medios materiales necesarios para impartir el curso		0%	0%
<b>Rapidez en la emisión del diploma</b>	Número de días que se tarda en enviar el diploma acreditativo	Una vez concluido el curso, los alumnos recibirán el diploma acreditativo en un plazo máximo de 10 días, en la dirección postal que hayan indicado.	15 días	- 5

### ***2.3.5. Establecimiento de los compromisos de calidad***

Una vez comprobado el grado de cumplimiento de los estándares en las diferentes fases del proceso de prestación del servicio, el equipo de trabajo determinará los compromisos de calidad que, a la vista de éstos, pueden incluirse en la carta, de acuerdo con los siguientes criterios:

- a) Con carácter previo, los estándares fijados en la actividad descrita en el epígrafe anterior no deben trasladarse mecánicamente a compromisos, sino que ha de tenerse en cuenta la orientación y prioridades estratégicas del servicio que tenga establecidas la organización (agilidad, fiabilidad, etc.), lo que puede condicionar la selección de compromisos declarables.
- b) Si la organización cumple los estándares establecidos cabe inferir que el proceso está bajo control y que, por tanto, es capaz de responder a las expectativas de sus clientes de forma estable, como muestran los correspondientes indicadores. En este supuesto, pueden incluirse en la carta de servicios como compromisos de calidad.
- c) Si la organización no cumple los estándares establecidos, pero el equipo de trabajo considera que es posible alcanzarlos a corto plazo, propondrá la adopción de las medidas necesarias para su cumplimiento y continuará midiendo el nivel de calidad del servicio para decidir si pueden incluirse en la carta compromisos relativos a esos aspectos en un momento posterior.
- d) Si la organización no cumple los estándares establecidos y el equipo de trabajo estima que será imposible alcanzarlos a corto plazo, será preciso reconsiderar los compromisos a publicar en la carta. En todo caso, el equipo deberá explorar y proponer medidas de mejora para subsanar las deficiencias de cara a posteriores actualizaciones de la carta de servicios inicialmente aprobada.

Como resultado de esta operación de identificación y selección de los compromisos, el equipo de trabajo contará con:

- Una relación de los compromisos de calidad que pueden ser asumidos por la organización de forma inmediata y a corto y medio plazo, con sus respectivos indicadores de calidad y sus valores de referencia. Con este listado quedaría esbozado el esquema para la redacción de la carta de servicios.
- Los proyectos de mejora propuestos para adecuar el servicio a las expectativas del usuario. Estos proyectos perfilarán los compromisos que la organización pretende asumir en el futuro y reflejar en una ulterior actualización de la carta de servicios.

Para sintetizar el contenido de esta actividad, el equipo de trabajo puede servirse de un cuadro como el que figura a continuación (Cuadro VII).

**Cuadro VII. TABLA DE COMPROMISOS**

**Unidad: Área de Espacios Culturales**

**Servicio: Impartir Cursos de pintura y escultura**

<b>COMPROMISOS ASUMIBLES INMEDIATAMENTE</b>			
<b>FACTOR CLAVE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>VALOR DEL ESTÁNDAR DE CALIDAD</b>	<b>VALOR EN LA CARTA</b>
<b>Disponibilidad de la información sobre el curso en distintos canales</b>	Tiempo en días que se tarda en enviar la información	La información relativa al curso será publicada en nuestra página WEB, enviada a las galerías de arte y pinacotecas de nuestra ciudad y a la Facultad de Bellas Artes, y estará disponible en el contestador automático de nuestra Área, con 10 días de antelación a la apertura del plazo de presentación de solicitudes.	10 días
	% de galerías de arte y pinacotecas que han recibido la información		100%
<b>Rapidez del contacto</b>	% de consultas telefónicas atendidas antes de 15 segundos.	El 100% de las llamadas telefónicas solicitando información serán atendidas en un plazo máximo de 15 segundos.	100%
	% de consultas enviadas por correo electrónico contestadas antes de 24 horas	El 100% de las consultas por correo electrónico serán contestadas antes de 24 horas.	100%
<b>Nivel del profesorado e idoneidad de las instalaciones para la impartición del curso</b>	% Quejas por falta de titulación y formación del profesorado	Los profesores serán titulados superiores de universidad y expertos acreditados en la materia a impartir	0%
	% Quejas por falta de ordenadores con conexión a Internet y cañón de proyección	Las instalaciones donde se impartan los cursos dispondrán de ordenadores portátiles con conexión a Internet, cañón de proyección y los medios materiales necesarios para el trabajo de cada curso.	0%
	% Quejas por falta de medios materiales necesarios para impartir el curso		0%
<b>COMPROMISOS ASUMIBLES A CORTO PLAZO</b>			
<b>FACTOR CLAVE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>VALOR DEL ESTÁNDAR DE CALIDAD</b>	<b>VALOR EN LA CARTA</b>
<b>Fiabilidad de la información</b>	% de solicitantes que consultan más de una vez	La información publicada en la Web será suficiente en el 100% de los casos.	100%
<i>ACCIÓN DE MEJORA</i>	<i>EJECUTADO</i>	<i>PLAZO</i>	<i>¿INCORPORAR A LA CARTA?</i>
Revisar bases datos información	Sí	10 días	Sí
<b>COMPROMISOS NO ASUMIBLES TODAVÍA</b>			
<b>FACTOR CLAVE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>VALOR DEL ESTÁNDAR DE CALIDAD</b>	<b>VALOR EN LA CARTA</b>
<b>Rapidez en la emisión del diploma</b>	Número de días que se tarda en enviar el diploma acreditativo	Una vez concluido el curso, los alumnos recibirán el diploma acreditativo en un plazo máximo de 10 días, en la dirección postal que hayan indicado.	10 días
<i>PROYECTO DE MEJORA</i>	<i>EJECUTADO</i>	<i>PLAZO</i>	<i>¿INCORPORAR A LA CARTA?</i>
Análisis del proceso de elaboración y envío del diploma	No	1 mes	No

### **2.3.6. Características de los compromisos de calidad**

La finalidad de la secuencia de actividades propuesta en los epígrafes anteriores es que los compromisos estén directamente relacionados con las necesidades y expectativas de los usuarios y sean susceptibles de medición y control.

Las características esenciales que, con carácter general, deben revestir los compromisos son:

1. Significativos para los usuarios.
2. Concretos, precisos, cuantificables e invocables por el usuario.

En cuanto a su contenido y redacción, es conveniente que se tengan en cuenta los siguientes aspectos<sup>6</sup>:

- Atención: el tiempo de espera y el tiempo de respuesta es un parámetro importante de la calidad del servicio.
- Acogida: es un aspecto importante pero de alto contenido subjetivo y difícil de cuantificar ("El usuario será tratado con cortesía").
- Información: También es relevante para los usuarios la transparencia de los procedimientos.
- Se aconseja evitar palabras y expresiones como las siguientes:
  - Expresiones negativas: *"si no podemos atenderle en 1 minuto",...* Es preferible formulaciones en positivo.
  - *"Siempre"* (casi imposible de cumplir en todo caso).
  - *"En la mayoría de los casos", "como media",* (puede generar desconfianza).
  - *"de no ser posible", "salvo que", "con la excepción de"...*
  - *"Nos esforzaremos", "procuraremos", "en la medida de lo posible",...* (un compromiso es mucho más que una tentativa de hacerlo bien).

A modo ilustrativo, a continuación se recogen algunos ejemplos que evidencian una construcción inadecuada de los compromisos:

- No cuantificables (*"resolver con inmediatez"; "atender de forma inmediata las solicitudes de reserva de documentación", "el tiempo de espera será el mínimo necesario",...*),
- Que constituyen una mera reproducción de la norma (*"contestar a las quejas y sugerencias en un plazo máximo de 20 días"; "resolver los recursos de alzada en un plazo máximo de 3 meses",...*),
- No invocables por el ciudadano (*"realización de controles internos"*),
- De gestión interna o sin correlación con las necesidades de los usuarios (*"disminución del consumo de energía eléctrica, agua y papel y su reciclaje"; realización de una autoevaluación"*)

Por último, todo compromiso debería tener asociado, al menos, un indicador que permita medir su grado de cumplimiento.

---

<sup>6</sup> Fuente: EUPAN (European Public Administration Network): *"Seven Steps to a Citizen Charter with Service Standards"*

## **2.4. SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO Y OTRAS MEDIDAS**

### **2.4.1. Medidas que aseguren la igualdad de género, que atiendan a la diversidad, que faciliten el acceso al servicio y que mejoren las condiciones de la prestación**

Adicionalmente, se señalarán aquellos aspectos no contemplados anteriormente que faciliten a los usuarios su acceso al servicio, que aseguren la igualdad de género - de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica 3/2007 de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres -, o que supongan mejoras adicionales de las condiciones básicas de la prestación o que atiendan a colectivos con necesidades especiales.

### **2.4.2. Sistemas de aseguramiento de la calidad, de protección medioambiental y de seguridad y salud laboral**

En el caso de que la organización prestadora del servicio tenga implantados sistemas normalizados de gestión de calidad o de gestión medioambiental certificados de acuerdo con las normas ISO o con cualquier otra norma o modelo internacionalmente reconocido, se hará constar tal extremo. En el supuesto de que no se disponga de certificación, se indicarán las principales medidas medioambientales (reciclaje de papel, gestión energética, etc.) y de seguridad y salud laboral (limpieza, iluminación, ergonomía de los locales, mobiliario y equipos etc.) que, en su caso, existan.

## **2.5. ESPECIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS DE SUBSANACIÓN, COMPENSACIÓN O REPARACIÓN**

Finalizada la fase de establecimiento de compromisos de calidad e indicadores, que es la que reviste mayor complejidad, el equipo de trabajo determinará cuáles son las medidas que se pueden tomar para subsanar, reparar o compensar el incumplimiento de los compromisos declarados en la carta. Estas medidas serán acordes con el contenido y el régimen jurídico de prestación del servicio.

Como resulta difícil establecer pautas genéricas a este respecto, se aportan algunos ejemplos de medidas de subsanación:

- Carta de disculpas del máximo responsable de la organización, con indicación de las medidas a adoptar.
- Regalo institucional.
- Si la naturaleza del servicio así lo permite, devolución de la tasa o del precio público<sup>7</sup>.

Asimismo, en la carta deberá señalarse expresamente el modo que tienen los usuarios de formular las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos asumidos<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> En el ámbito de la AGE, las medidas de subsanación, compensación o reparación de contenido económico, conforme lo previsto en el último inciso del artículo 9.c), del Real Decreto 951/2005, requerirán el preceptivo informe favorable del Ministerio de Economía y Hacienda, que deberá ser solicitado por la organización que elabore la carta.

<sup>8</sup> Para organizaciones de la AGE, el reconocimiento del incumplimiento de los compromisos corresponderá al titular del órgano u organismo al que se refiera la carta, según lo dispuesto en el art. 9 c) del Real Decreto 951/2005.

## **2.6. IDENTIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE CARÁCTER COMPLEMENTARIO**

Finalizada la fase de establecimiento de las medidas de subsanación, el equipo de trabajo seleccionará los datos de carácter complementario que deban incluirse en la carta de servicios, de acuerdo con las especificaciones realizadas en esta guía: identificación y dirección de la unidad responsable de la carta, teléfonos, direcciones –postales y electrónicas-, horarios, medios de transporte,...

## **2.7. REDACCIÓN Y PRESENTACIÓN DE LA CARTA**

En esta fase el equipo de trabajo redactará un documento en el que de forma clara, sencilla y comprensible se hará constar la información de carácter general y legal, los compromisos de calidad en el servicio que asume la organización e indicadores, los sistemas de aseguramiento y otras medidas, las medidas de subsanación, compensación o reparación y la información de carácter complementario. Este texto debería ir precedido de una introducción suscrita por el máximo responsable de la organización a cuyos servicios se refiera la carta, en la que se puede describir el propósito general de la misma y poner de manifiesto su compromiso personal e institucional con la calidad del servicio.

La carta de servicios deberá reunir las siguientes características:

- Orientación al destinatario: se debe utilizar un lenguaje comprensible para los destinatarios de la misma, por lo que se evitarán expresiones complejas o excesivamente técnicas que impedirían la transmisión clara del mensaje que se pretende. También y en la medida de lo posible, se evitarán las remisiones a normativa (por ej. la remisión al RD 951/2005, para exponer la forma de presentación de quejas y sugerencias).
- Redacción concisa y unívoca: no debe contener declaraciones genéricas o ambiguas que pudieran inducir a confusión o a diferentes interpretaciones sobre los compromisos asumidos por la organización.
- Cuantificación de los compromisos declarados: se incorporarán aquellos indicadores que permitan la cuantificación de los compromisos de calidad y, a su vez, transmitan credibilidad de cara a sus destinatarios.

El resultado final de esta fase será el documento-matriz con el contenido y estructura formal de la carta de servicios.

### **2.7.1. Documento–matriz**

El documento-matriz contiene en extenso toda la información y documentación relativa a la carta de servicios.

Para este formato no se sugieren especificaciones de diseño y presentación gráfica, que cada organización debe valorar de acuerdo con su política de comunicación externa.

En cuanto a su contenido, deberá recoger íntegramente el previsto en el apartado 1 de este capítulo I, con indicación del año de su publicación y período de vigencia<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> En el ámbito de la AGE, en ningún caso puede ser superior a 3 años.

En todo caso, la información que contenga deberá ser coherente con la que se recoja en el documento divulgativo.

### **2.7.2. Documento divulgativo**

Es necesario elaborar un documento que constituya el medio de comunicación idóneo para transmitir de forma sencilla y cómoda la información más relevante de la carta de servicios a sus potenciales usuarios. Seguramente no toda la información que integra el documento-matriz sea susceptible de presentarse en las dimensiones reducidas del documento divulgativo, por lo que, al diseñar éste, deberá seleccionarse aquélla que sea importante para los usuarios de la carta de servicios. En todo caso, se recogerá el año de publicación y su período de vigencia.

La organización deberá decidir si publica exclusivamente el documento divulgativo con la información más significativa o si, también, da a conocer el documento-matriz.

En la dirección de Internet [www.060.es](http://www.060.es), el lector podrá encontrar ejemplos de documentos divulgativos de cartas de servicios de la Administración General del Estado.

### **2.7.3. Otros Soportes**

Además de su edición en forma de documento-matriz y documento divulgativo, la carta de servicios podrá ofrecerse en otros soportes: impreso, inclusión en la página web de la organización para que sea accesible a través de Internet, o en cartelería expuesta en sus instalaciones<sup>10</sup>.

## **2.8. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

El plan de comunicación dirigido a los empleados de la organización que ha elaborado la carta, se centrará en sus contenidos y en lo que suponen para el conjunto de la organización los compromisos en ella asumidos. El plan habrá de determinar el momento y el modo adecuados para desplegar esta comunicación en el seno de la organización.

Teniendo en cuenta que los empleados de la organización son los principales responsables de la ejecución de las actividades desarrolladas a lo largo del proceso de prestación del servicio y, por tanto, de su calidad, su implicación en el proyecto de implantación de la carta de servicios resulta clave para el éxito de la misma.

Los canales de comunicación utilizados pueden ser formales e informales, orales y escritos, pero, en cualquier caso, habrán de tenerse en cuenta una serie de reglas básicas: determinar el emisor, el destinatario, el propósito y lo que se espera del receptor.

---

<sup>10</sup> En el ámbito de la AGE, y en virtud de lo dispuesto en el art. 6.2.b) del Real Decreto 1671/2009, de 6 de noviembre, por el que se desarrolla parcialmente la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, las cartas de servicios han de estar disponibles en la sede electrónica del ministerio u organismo correspondiente.

Cada organización recurrirá a tal efecto a las vías que venga utilizando de la forma más habitual y eficaz, como por ejemplo:

- Carta del máximo responsable de la organización
- Correo electrónico
- Boletines internos
- Reuniones
- Intranet, etc.

El resultado de esta fase debe ser el establecimiento de una programación detallada y la ejecución del plan de comunicación.

Para documentar este plan, puede ser de utilidad el cuadro que se propone a continuación (Cuadro VIII).

**Cuadro VIII. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA**

**Unidad:**

ACCIÓN/ CANAL	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	EMPLEADOS A LOS QUE SE DIRIGE	FECHA DE REALIZACIÓN	OBSERVACIONES (RESULTADOS, ...)

**2.9. PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA**

En el proceso de elaboración de la carta debe definirse un plan de comunicación dirigido a los usuarios para explicarles los objetivos y alcance de la carta. Este plan se ejecutará una vez aprobada y publicada la carta conforme a lo indicado en el epígrafe 3.

En este plan pueden distinguirse los siguientes aspectos:

- *Distribución*

Con anterioridad a la publicación, cuando proceda, en el diario oficial correspondiente, la organización debe tener incluida su carta de servicios, tanto en versión documento divulgativo como, en su caso, en versión documento-matriz, en el programa de publicaciones del correspondiente organismo y estar en posesión de la tirada adecuada para alcanzar su máxima divulgación. De este modo, en el momento de la publicación en el diario oficial correspondiente, la carta ya debe estar lista para distribuirse, a fin de que no haya solución de continuidad entre la publicación oficial y la disponibilidad para los usuarios<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> En el ámbito de la AGE, debe estar disponible tanto en las dependencias de la organización de que se trate como en los Servicios de Información y Oficinas Integradas de Atención al Ciudadano y en la página Web [www.060.es](http://www.060.es).



- *Difusión*

Para la difusión de la carta de servicios deberán tomarse en consideración los distintos canales de comunicación externa habitualmente utilizados por la organización, como pueden ser anuncios en prensa, publicaciones informativas propias, etc. Esta publicidad deberá poner especial énfasis en el principio de servicio al ciudadano y fundamentalmente, en la receptividad para atender e incorporar la voz del ciudadano a la organización.

Puede resultar de interés la colocación de cartelería, rótulos o paneles informativos en las unidades a las que afecten los compromisos contenidos en la carta de servicios<sup>12</sup>.

Para recoger el contenido de este plan de comunicación, el equipo de trabajo puede servirse de un cuadro como el que figura a continuación (Cuadro IX):

**Cuadro IX. PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA**

**Unidad:**

<b>FECHA APROBACIÓN DE LA CARTA:</b>				
<b>FECHA PUBLICACIÓN DE LA CARTA (BOE o Diario oficial):</b>				
<b>ACCIÓN/CANAL DE COMUNICACIÓN</b>	<b>RESPONSABLE DE LA ACCIÓN</b>	<b>GRUPOS DE INTERÉS A LOS QUE SE DIRIGE</b>	<b>FECHA DE REALIZACIÓN</b>	<b>OBSERVACIONES (resultados, incidencias, ..)</b>

**2.10. PLAN DE SEGUIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS**

Las cartas de servicios son documentos “vivos” porque, además de declarar públicamente los compromisos de calidad asumidos en un momento determinado, pretenden facilitar la mejora continua de los servicios prestados por la organización, adecuándose a las demandas ciudadanas. Este principio inspirador debe reflejarse en una permanente puesta al día de sus contenidos.

Por ello, las organizaciones deberían elaborar un Plan de seguimiento y actualización, distinguiendo ambas actividades.

**2.10.1. Seguimiento**

Consiste en la revisión continua y periódica del grado de cumplimiento de los compromisos y, a través de ello, del grado de satisfacción de los usuarios de los servicios.

---

<sup>12</sup> En el ámbito de la AGE, el artículo 6.2 del Real Decreto 1671/2009, de 6 de noviembre, contempla las cartas de servicios, convencionales y electrónicos, como uno de los contenidos a disposición de los ciudadanos en las sedes electrónicas de los respectivos organismos.

En este sentido, el equipo de trabajo ha de elaborar un plan de seguimiento, que permita realizar un control continuo del grado de cumplimiento de los compromisos declarados, a través de los indicadores establecidos al efecto, del análisis de las reclamaciones por incumplimiento de aquellos y de las evaluaciones del grado de satisfacción de los usuarios, así como el establecimiento de acciones de mejora en el caso que no se alcancen los objetivos propuestos.

Por la propia naturaleza y finalidad de la carta de servicios, es conveniente que los resultados del seguimiento sean objeto de comunicación a los miembros de la organización y a los usuarios. Cada organización debe valorar la forma y periodicidad de esta información, que también se incluirá en el plan que se elabore.

Para elaborar y desarrollar posteriormente este plan, el equipo de trabajo puede confeccionar un cuadro como el que se propone a continuación.

**Cuadro X: SEGUIMIENTO CONTINUO DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS**

**Unidad:**

CUADRO DE SEGUIMIENTO DE COMPROMISOS							
COMPROMISO	INDICADOR	MÉTODO DE MEDICIÓN	PERIODICIDAD	ESTÁNDAR	RESULTADO DE LA MEDICIÓN	CAUSAS DESVIACIÓN (EN SU CASO)	MEDIDAS/ ACCIONES DE MEJORA
Comunicación a la organización de los resultados del seguimiento. Periodicidad. Medio de comunicación.							
Comunicación a los usuarios de los resultados del seguimiento. Periodicidad. Medio de comunicación.							

**2.10.2. Actualización**

Asimismo, el equipo de trabajo puede elaborar un plan de actualización, con el objetivo de considerar los cambios o circunstancias que puedan producirse en la propia organización y en el entorno que determinen la necesidad de adaptación de la carta<sup>13</sup>.

Atendiendo a este criterio temporal, en la carta –cualquiera que sea su formato- se ha de consignar el año de su publicación, así como su período de vigencia<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> En el ámbito de la AGE, el artículo 10. 4 Real Decreto 951/2005 dispone que las cartas de servicios se actualicen periódicamente en función de las circunstancias y en cualquier caso, al menos cada tres años.

Además de este criterio, el equipo de trabajo de cada organización, conocedor de sus factores internos y del entorno en que se desenvuelve la misma, deberá establecer los restantes criterios determinantes para la actualización de la correspondiente carta de servicios.

Incluso, puede darse el caso de que se acuerde la baja de una carta de servicios en vigor, por las mismas razones o circunstancias sobrevenidas que cada organización debe valorar. Para hacer efectiva dicha baja, el órgano que resulte competente deberá dictar resolución motivada declaratoria de la pérdida de vigencia de la carta en cuestión, en los términos contemplados en la normativa que resulte de aplicación<sup>15</sup>.

A continuación se proponen, sin ánimo exhaustivo, una serie de criterios generales que conviene tener en cuenta para actualizar una carta de servicios o, en su caso, acordar su baja:

- De control de gestión: cuando los indicadores del cuadro de mando evidencien que se están superando los estándares establecidos o que la organización está en condiciones de asumir compromisos descartados en su anterior edición.
- Del entorno social: Cuando los mecanismos de consulta a usuarios de la organización o los estudios de opinión encargados por el Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos de AEVAL pongan de manifiesto nuevas demandas ciudadanas.
- Del entorno administrativo: cuando se produzcan modificaciones normativas o reestructuraciones orgánicas sustantivas.
- De la oferta de la propia organización: cuando la organización introduzca nuevos servicios o modalidades de prestación de los mismos.
- De los recursos humanos y materiales: cuando la organización sea dotada de más personal y recursos materiales (instalaciones, equipos, etc.) y financieros que le permitan mejorar sus servicios.
- De innovación tecnológica: cuando la incorporación de nuevas tecnologías a la gestión de los procesos de prestación del servicio posibilite un mayor rendimiento y mejora de la calidad.
- De contingencia: cuando circunstancias sobrevenidas en el entorno general puedan producir una apreciable oscilación en el funcionamiento del servicio.

El conjunto de circunstancias que han de tenerse en cuenta y valorarse se pueden recoger en un cuadro como el que se propone a continuación.

---

<sup>14</sup> En el ámbito de la AGE, en ningún caso puede exceder de tres años. A tales efectos, en la AGE, la comprobación del cumplimiento de estos requisitos – inclusión en la carta del año de publicación y del período de vigencia - se llevará a cabo por AEVAL durante el trámite de emisión de informe previo preceptivo.

<sup>15</sup> En el ámbito de la AGE, la resolución motivada declaratoria de la pérdida de vigencia de una carta de servicios deberá ser comunicada a AEVAL, para su conocimiento, toma de razón y posterior traslado al O60. Del mismo modo, y con carácter anual, AEVAL procederá a una revisión de las cartas de servicios publicadas que obren en sus archivos, informando al titular de la Subsecretaría del departamento ministerial correspondiente de aquellas que hayan superado su período de vigencia.

**Cuadro XI. PLAN DE ACTUALIZACIÓN**

Unidad:

<b>ÓRGANO/ORGANISMO</b>		
<b>Denominación de la Carta de Servicios</b>		
<b>CRITERIOS o CIRCUNSTANCIAS DE ACTUALIZACIÓN</b>	<b>APARTADO DE LA CARTA AFECTADO</b>	<b>Observaciones</b>

Con estas actividades concluye el proceso de elaboración propiamente dicho de la carta de servicios, a cargo del equipo de trabajo.

Las funciones de seguimiento, actualización y mejora de la carta de servicios, conforme las directrices contenidas en los planes elaborados, serán desempeñadas por la unidad responsable de la carta.

### **3. APROBACIÓN Y PUBLICACIÓN**

Una vez redactada, la carta de servicios se someterá a la aprobación del órgano que tenga atribuida la competencia en cada administración pública y posteriormente, en su caso, podrá publicarse en los diarios oficiales correspondientes<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> En la AGE, la carta deberá obtener el informe favorable preceptivo de AEVAL y del Ministerio de Economía y Hacienda, en su caso, y posteriormente se someterá a la aprobación del titular de la Subsecretaría del departamento al que pertenezca el órgano o esté vinculado o adscrito el organismo proponente. La resolución aprobatoria será objeto de publicación en el Boletín Oficial del Estado, con indicación de la fecha de entrada en vigor de la carta de servicios y su disponibilidad para los usuarios.



## **4. PROYECTOS DE MEJORA DE LA CARTA DE SERVICIOS**

Con independencia de lo mencionado en el apartado 2.10.2 sobre la actualización de la carta de servicios, y que se puede referir a ajustes que se deberán introducir en los compromisos asumidos en la prestación de los servicios, las cartas de servicios deberán estar sometidas a una revisión continua, tanto por lo que se refiere a la corrección de desviaciones respecto a los compromisos declarados, como a su actualización de acuerdo con los cambios que se puedan producir.

En este sentido, corresponde a la Unidad responsable de la carta realizar un control continuo y periódico del grado de cumplimiento de los compromisos declarados conforme el plan establecido, así como de la concurrencia de circunstancias determinantes de su actualización, con independencia del plan de actualización de la carta.

Como se ha señalado en el epígrafe dedicado al *Establecimiento de los compromisos de calidad*, el sistema de implantación de las cartas de servicios puede incluir una fase de puesta en marcha de un proyecto de mejora para el caso de que los indicadores revelen que no se pueden cumplir los estándares.

En primer lugar, el equipo de trabajo o la Unidad responsable de los programas de calidad analizará los problemas planteados e identificará las posibles acciones para resolverlos, que integrarán el proyecto de mejora de la organización. Para desarrollar las acciones se constituirán grupos de mejora.

Los grupos de mejora podrán llevar a cabo sus actividades ayudándose de las técnicas y herramientas para la mejora de la calidad. Para ello, necesariamente han de contar con todo el apoyo de los máximos responsables de la organización.





# PRIMERA PARTE

## ELABORACIÓN DE UNA CARTA DE SERVICIOS

### CAPÍTULO II. CARTAS DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS

## 5. CARTAS DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS

### 5.1. INTRODUCCIÓN

La mayoría de las administraciones públicas, además de prestar servicios por medios que podríamos denominar convencionales o tradicionales, ofrecen otros a los que se puede acceder por procedimientos electrónicos. Estos últimos, cada vez en mayor número, son objeto de las cartas de servicios electrónicos.

La implantación de este tipo de servicios ha sido impulsada por la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, que reconoce su derecho a relacionarse con las administraciones públicas por medios electrónicos y la obligación de éstas a utilizar tecnologías de la información asegurando la disponibilidad, el acceso, la integridad, la autenticidad y la confidencialidad de los servicios que gestionen en el ámbito de sus competencias.

En el marco de la Administración General del Estado, esta Ley ha sido parcialmente desarrollada por el Real Decreto 1671/2009, de 6 de noviembre, que en su artículo 6 recoge bajo el apartado 1 el contenido mínimo de la sede electrónica y en el apartado 2, otros servicios que también han de estar a disposición de los ciudadanos en las sedes electrónicas, entre los que contempla, en la letra b), las cartas de servicios (convencionales) y las cartas de servicios electrónicos.

Por consiguiente, en las respectivas sedes electrónicas los ciudadanos han de tener acceso a las cartas de servicios, tanto convencionales como electrónicos, del organismo o administración titular de la sede electrónica.

Esta previsión viene a complementar la regulación que, siempre referida al ámbito de la AGE, ya recogía el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, en su artículo 13 apartado 1, al disponer que los departamentos y organismos que cuenten con servicios electrónicos operativos podrán publicar, además de las convencionales, cartas de este tipo de servicios, en las que se informará a los ciudadanos sobre los compromisos de calidad en su prestación, indicando las especificaciones técnicas de uso. Cartas de servicios electrónicos que, al igual que las convencionales, los distintos organismos elaborarán y publicarán con carácter voluntario, tomando esta decisión en la medida que asuman compromisos con los usuarios.

Ejemplos de cartas de servicios electrónicos pueden verse en [www.060.es](http://www.060.es) y otras direcciones de Internet.

## **5.2. CONTENIDO Y ESTRUCTURA DE LA CARTA DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS**

El proceso de elaboración y contenido de una carta de servicios electrónicos es básicamente el mismo que el de una carta de servicios convencional, el cual ha sido desarrollado en el capítulo I de esta guía, completándose con las especificaciones técnicas de uso para acceder a los servicios ofrecidos en la carta.

A continuación, se describe brevemente el contenido mínimo de las cartas de servicios electrónicos, que queda estructurado en los siguientes apartados:

### ***Relación de servicios prestados electrónicamente<sup>17</sup>***

Se enumerarán de forma clara los servicios a los que, los ciudadanos, pueden acceder electrónicamente y que han de venir referidos a los compromisos de la carta, distinguiendo, aquellos a los que se puede acceder de modo gratuito de los que precisen suscripción, o en su caso, los de acceso libre de los que requieren certificado digital (acceso personalizado).

Estos servicios electrónicos pueden encontrarse o no en la sede electrónica correspondiente, según requieran de autenticación del ciudadano mediante firma electrónica.

Del mismo modo, cabe especificar el nivel de acceso a los servicios electrónicos, que puede ir desde una simple descarga de formularios, a la tramitación electrónica de determinadas actuaciones – interacción avanzada- o completa de procedimientos – transaccionalidad completa-.

### ***Especificaciones técnicas de uso***

Se indicarán las especificaciones técnicas de uso para acceder a los servicios ofrecidos en la carta, sin descender a un nivel de detalle que pudiera requerir continuas modificaciones en la carta.

Al respecto, debe tenerse en cuenta que en el art. 6 de la Ley 11/2007, de 22 de junio, se reconocen una serie de derechos a los ciudadanos en sus relaciones con la Administración por medios electrónicos. Entre éstos se encuentra “el derecho a elegir las aplicaciones o sistemas para relacionarse con las Administraciones Públicas siempre y cuando utilicen estándares abiertos o, en su caso, aquellos otros que sean de uso generalizado por los ciudadanos” (art. 6.1, letra k).

---

<sup>17</sup> Servicio electrónico: A los efectos del Real Decreto 951/2005, cabe entender como servicio electrónico cualquier servicio al que se pueda acceder electrónicamente, independientemente de los niveles de accesibilidad a los mismos.

### ***Compromisos concretos en la prestación***

Se consignarán los compromisos asumidos por la organización en la prestación de los servicios electrónicos, que han de ser adecuados a su nivel de acceso conforme se haya especificado en la relación de servicios.

El proceso a seguir en la elaboración de los compromisos es el mismo que el de una carta de servicios convencional, por lo que se remite al lector a lo ya indicado en el capítulo I de esta guía.

En cuanto a las características de los compromisos, conviene recordar algunas de ellas:

- Significativos para los usuarios (útiles y adecuados a sus necesidades y expectativas).
- Concretos, precisos, cuantificables e invocables por el usuario.
- No pueden constituir una mera reproducción de la ley.

### ***Indicadores para el seguimiento***

Se especificarán los indicadores que la organización establece para el seguimiento y evaluación de la calidad. Estos indicadores habrán de estar relacionados directamente con los compromisos asumidos, de modo que permitan la comprobación del grado de cumplimiento de éstos.

Todos los compromisos han de tener al menos un indicador asociado que posibilite medir su grado de cumplimiento.

### ***Medidas de subsanación, compensación o reparación***

Se especificarán las medidas de subsanación, compensación o reparación que se ofrecen en caso de incumplimiento de los compromisos declarados. En la carta deberá señalarse expresamente el modo que tienen los usuarios de formular las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos, cuyo reconocimiento corresponderá al titular de la organización al que, se refiere la carta, y que en ningún caso darán lugar a responsabilidad patrimonial por parte de la Administración<sup>18</sup>.

### ***Información complementaria***

#### ***➤ Identificación y dirección de la unidad responsable de la carta de servicios electrónicos***

Dentro de cada organización que disponga de carta de servicios electrónicos deberá haber una unidad, designada al efecto por el máximo responsable de aquélla, que asumirá la coordinación y responsabilidad operativa sobre su gestión y seguimiento. En la carta debe hacerse constar la denominación y dirección electrónica de dicha unidad responsable centralizadora a la que puedan dirigirse a ella las personas o entidades interesadas en cualquier asunto relacionado con la misma.

#### ***➤ Direcciones***

La carta deberá consignar las direcciones electrónicas de los servicios prestados, además del 060.es: página web, sede electrónica,..., además de teléfonos de contacto (por ej. para el caso de incidencias,..) y postales, si procede.

---

<sup>18</sup> Se recuerda que en el ámbito de la AGE, las medidas de subsanación, compensación o reparación de contenido económico, conforme lo previsto en el último inciso del artículo 9.c), del Real Decreto 951/2005, requerirán el preceptivo informe favorable del Ministerio de Economía y Hacienda, que deberá ser solicitado por la organización que elabore la carta.

### **5.3. ELABORACIÓN, APROBACIÓN Y PUBLICACIÓN**

En el ámbito de la Administración General del Estado, el artículo 13.2 del Real Decreto 951/2005 dispone que las cartas de servicios electrónicos se tramitarán conforme a lo previsto en los artículos 10, 11 y 12. En consecuencia, el proceso a seguir en su elaboración, aprobación y publicación es el mismo que el previsto para de una carta de servicios convencional, ya indicado en los apartados 2 y 3 del capítulo I de esta guía, conforme la siguiente distribución de competencias:

- Titulares de los órganos y organismos a los que se refiera la carta de servicios: responsabilidad de su elaboración, gestión y seguimiento interno.
- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL): informe previo favorable (preceptivo, tanto en la carta originaria como en las sucesivas actualizaciones).
- Titulares de las Subsecretarías de los departamentos ministeriales: responsabilidad de dictar resolución aprobatoria de las cartas (que se publica en el BOE).

### **5.4. PRESENTACIÓN Y ACCESIBILIDAD DE LAS CARTAS DE SERVICIOS ELECTRÓNICOS**

El citado art. 13.2 del Real Decreto 951/2005 establece que las cartas de servicios electrónicos estarán disponibles en soporte impreso y en Internet.

Se sugiere que el documento de la carta tenga una presentación en formato único.

En el ámbito de la Administración General del Estado, y en su portada, junto con una imagen ilustrativa, se consignará el logotipo de la Q de calidad de los servicios, el símbolo de la Administración electrónica, el año de su publicación y período de vigencia (nunca superior a 3 años), además del logotipo de Gobierno de España, el Ministerio correspondiente y el del organismo, en su caso.

En todo caso, como ya se ha expuesto, de acuerdo con el artículo 6.2. del Real Decreto 1671/2009, de 6 de noviembre, la carta ha de estar disponible en la sede electrónica del respectivo organismo y con acceso directo fácilmente identificable.

## SEGUNDA PARTE

# CERTIFICACIÓN DE UNA CARTA DE SERVICIOS

### 1. INTRODUCCIÓN

El Estatuto de AEVAL, aprobado por Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre, en el párrafo k) de su artículo 6.2 le atribuye competencias relativas a la gestión del proceso de certificación, que se concibe como un reconocimiento a las organizaciones públicas por la mejora continua de su gestión hacia la excelencia.

Por medio de la certificación de una carta de servicios, AEVAL quiere resaltar el compromiso de las organizaciones públicas con la ciudadanía y la rendición de cuentas, impulsando la prestación de servicios a los usuarios con niveles de calidad cada vez mayores.

La certificación de una carta de servicios conlleva un procedimiento que se encuentra regulado en la Resolución de 29 de julio de 2009, del Consejo Rector de AEVAL, por la que se aprueba el procedimiento de certificación de las Cartas de servicios de las organizaciones de las administraciones públicas.

Este procedimiento se articula sobre la valoración de tres aspectos:

- El rigor en la elaboración de la carta de servicios
- La calidad de los compromisos asumidos en la carta
- El grado de cumplimiento de esos compromisos

Con el fin de ayudar a las organizaciones interesadas en el proceso de solicitud de la certificación de su carta de servicios, se ofrecen a continuación unas orientaciones prácticas sobre cómo proceder para la obtención de dicha certificación.



## 2. CERTIFICACIÓN DE UNA CARTA DE SERVICIOS

Las organizaciones que han implantado cartas de servicios como muestra de su interés en la mejora de la calidad de los servicios que prestan a sus usuarios, pueden ir más allá en el camino de la mejora continua certificando el nivel de calidad de las mismas.

La certificación requiere el desarrollo de un proceso de valoración de la carta de servicios, por el cual AEVAL garantiza que la misma cumple los requisitos establecidos en la Resolución de 29 de julio de 2009, emitiendo un documento que así lo acredita.

En el proceso de valoración de la carta para la obtención de la certificación, se tendrá en cuenta el contenido de la misma, el método de elaboración, los compromisos que incluye, los planes de seguimiento y el cumplimiento de los indicados compromisos, según los datos aportados por la propia organización.

La obtención de la certificación se refleja con el distintivo de AEVAL y será emitida con una validez de tres años.

Las cartas de servicios que hayan obtenido dicha certificación se incluirán en una *Relación de Cartas de servicios certificadas*, que se publicará en la página web [www.aeval.es](http://www.aeval.es), como ejemplos de buenas prácticas.

El proceso de certificación de una carta de servicios se estructura en las siguientes fases:

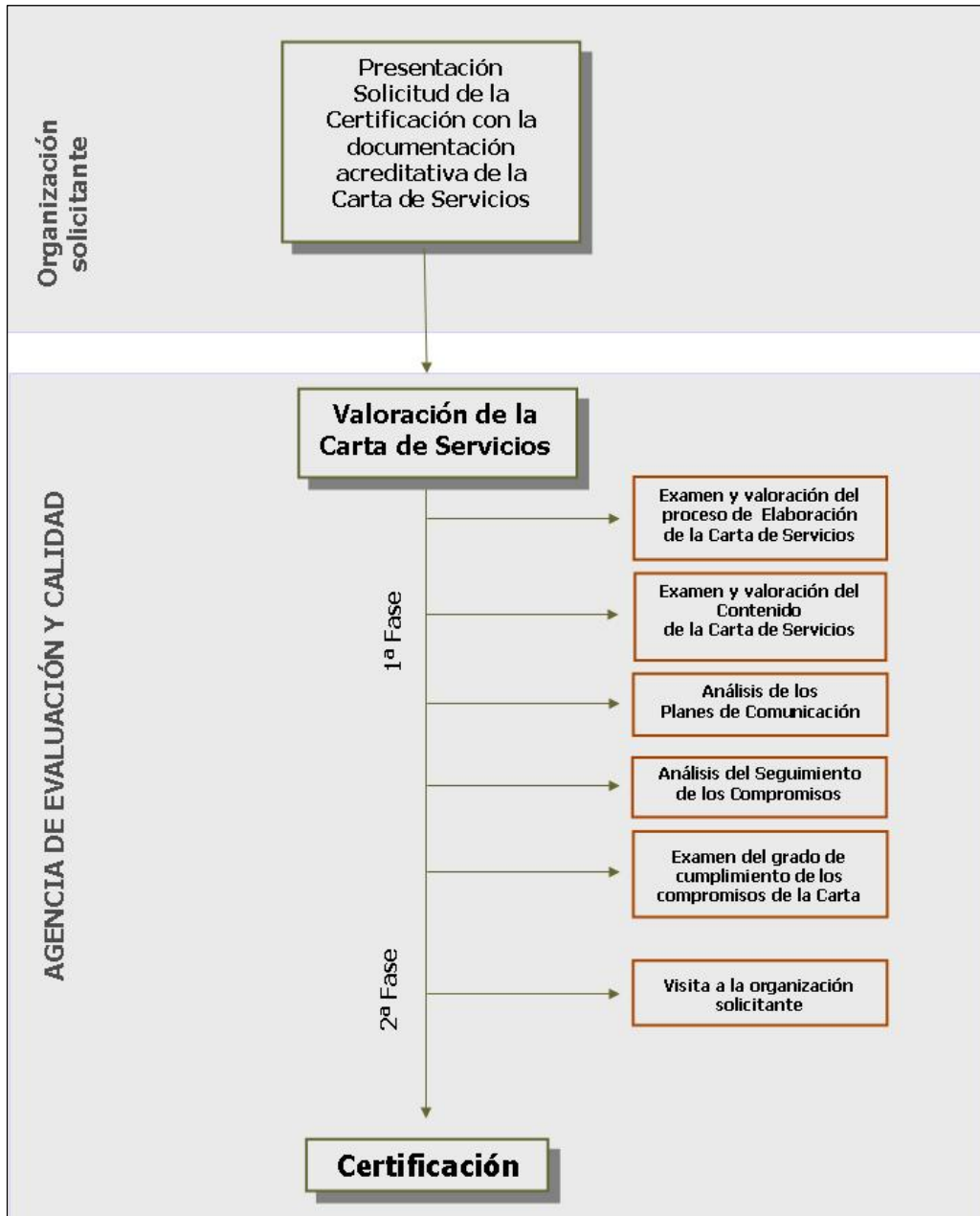
- ➔ Presentación de la solicitud de la certificación junto con la documentación acreditativa de la carta de servicios.
- ➔ Pago del precio público correspondiente<sup>19</sup>
- ➔ Valoración de la carta de servicios.
- ➔ Emisión de la certificación, en su caso.

---

<sup>19</sup> Los precios públicos a aplicar a la certificación de una carta de servicios por AEVAL se encuentran regulados en la Resolución de 22 de octubre de 2009 (B.O.E. 10 de noviembre), de la Presidencia de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, por la que se aprueban los precios públicos de las actividades de certificación y acreditación.

A continuación se exponen con detalle cada una de estas fases, que se representan de forma esquemática en el siguiente diagrama:

### DIAGRAMA DEL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS



#### 2.1. DOCUMENTACIÓN ACREDITATIVA

Las organizaciones que deseen obtener la certificación de su carta de servicios solicitarán el inicio de dicho proceso mediante la presentación de los siguientes documentos dirigidos a AEVAL (C/ Príncipe de Vergara, 108- 3ª, 28002, Madrid) por cualquiera de los medios previstos en el artículo



38.4 de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, así como en la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos:

- Impreso de solicitud
- Carta de servicios, en sus dos formatos: documento matriz y documento divulgativo, o en su formato único, si se trata de una carta de servicios electrónicos.
- Datos relativos al proceso de elaboración de la carta, seguimiento de la misma y grado de cumplimiento de los compromisos.

### **Impreso de solicitud**

La solicitud figura como Anexo de la Resolución de 18 de junio de 2009 y también como Anexo I en el epígrafe 2.4. de esta segunda parte de la guía. Debe cumplimentarse y presentarse con la firma del máximo responsable de la organización.

### **Carta de servicios**

La carta de servicios, si es convencional, deberá presentarse en sus dos formatos:

- El documento matriz, en el que constará de forma extensa y pormenorizada toda la información relevante de la carta.
- El documento divulgativo, mediante el cual la organización da a conocer a sus usuarios la información más significativa y relevante para ellos de la carta de servicios. Lógicamente esta información ha de seleccionarse de la que se recoge en el documento matriz, conforme al criterio señalado de relevancia y utilidad para los usuarios.

Para cartas de servicios electrónicos, es suficiente con la aportación del formato único en el que se haya plasmado.

### **Datos relativos al proceso de elaboración, seguimiento y grado de cumplimiento de los compromisos.**

Los datos que deberán aportarse estarán referidos a los siguientes aspectos:

- Constitución y formación del equipo de trabajo.
- Identificación de los datos de carácter general y legal.
- Identificación de los principales servicios.
- Establecimiento de los compromisos de calidad y los indicadores para su medición.
- Identificación de los sistemas de aseguramiento y otras medidas (para cartas de servicios convencionales).
- Identificación de las medidas de subsanación, compensación o reparación por incumplimiento de los compromisos de la carta.
- Planes de seguimiento y actualización de la carta de servicios.
- Planes de comunicación interna y externa de la carta de servicios.

Para facilitar a las organizaciones interesadas la presentación de la documentación de la carta de servicios, en el Anexo II del epígrafe 2.4. de esta segunda parte de la guía se incluyen a título meramente orientativo unos modelos que pueden servir para la recogida de los datos solicitados. En cualquier caso, la organización solicitante podrá presentar la información en el formato y soporte que le resulte más adecuado.

## **2.2. VALORACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS**

La valoración de la carta de servicios, que se llevará a cabo en AEVAL, se compone de dos fases.

### **PRIMERA FASE**

#### **2.2.1. Examen y valoración del proceso de elaboración de la carta de servicios**

La primera fase comienza con la comprobación de que la carta de servicios ha sido elaborada utilizando un proceso que garantice la calidad de la misma.

Se estudiarán los documentos que aporte la organización. Podrán servir y utilizarse para presentar la información necesaria los modelos que figuran en el Anexo II del epígrafe 2.4. de esta segunda parte de la guía.

En el primer momento de esta fase se analizarán tres aspectos: el equipo de trabajo, la normativa aplicable y la definición de compromisos e indicadores.

##### ➤ **Composición y funcionamiento del equipo de trabajo**

- Personas de los diferentes niveles de la organización que han intervenido, con experiencia y conocimientos en diferentes áreas, desde directivos hasta empleados y personas que tengan un trato directo con los usuarios de los servicios objeto de la carta.
- Apoyos recibidos de la Dirección.
- Coordinador-responsable y funciones.
- Dinámica interna y recursos.

A este respecto se tendrá en cuenta lo ya señalado en el epígrafe 2.1 de la primera parte de la guía.

##### ➤ **Normativa aplicable**

Análisis de la identificación realizada por el equipo de trabajo de la normativa aplicable.

Se tendrá en cuenta lo ya señalado en el epígrafe 2.2 de la primera parte de la guía.

##### ➤ **Selección de los compromisos de calidad e indicadores.**

Es uno de los aspectos fundamentales en el proceso de elaboración de las cartas. Una vez identificados los servicios que presta la organización, detectadas las necesidades y

expectativas de los usuarios, fijados los estándares de calidad, llega el momento de definir los compromisos y fijar los indicadores de medición de los mismos.

Esos compromisos en consecuencia deberán:

- Referirse a los servicios demandados por los usuarios.
- Referirse a los atributos o aspectos del servicio identificados como relevantes por los usuarios.
- Ser cuantificables, inequívocos, realistas, alcanzables y susceptibles de ser invocados por el usuario.
- Ser coherentes con los resultados obtenidos de los estudios sobre las expectativas de los usuarios en relación con los servicios prestados.
- Ninguno de ellos puede guardar identidad con lo que constituye una obligación legal o reglamentaria de la organización.

Los indicadores que se fijen serán coherentes, directamente vinculados con los compromisos y han de medir su grado de consecución; por tanto, constituyen la base y fundamento del plan de seguimiento a que se refiere el epígrafe 2.2.4. de esta segunda parte de la guía.

Véase al respecto el epígrafe 2.3 de la primera parte de esta guía.

### ***2.2.2. Examen y valoración del contenido de la carta de servicios***

Se comprobará, a partir de la información aportada por la organización, el contenido de la carta verificando su coherencia con el descrito en la primera parte de esta guía, es decir:

- Información de carácter general y legal.
- Los compromisos de calidad y los indicadores que van a medir el grado de cumplimiento. Se valorará especialmente el contenido, relevancia y exigencia de los compromisos.
- Se comprobará si la organización cuenta con sistemas normalizados de gestión de la calidad, medioambiental y de seguridad y salud laboral, así como las medidas que adopta en orden a asegurar la igualdad de género y facilitar el acceso al servicio y las condiciones de su prestación (para cartas de servicios convencionales).
- Medidas de subsanación, compensación o reparación. Se comprobará que se expresan claramente las medidas que se adoptarán en caso de incumplimiento de los compromisos declarados, explicitándose además, el modo en que deben formularse las correspondientes reclamaciones. (Ver a modo orientativo Modelo VIII. "Identificación de las medidas de subsanación", en el Anexo II del epígrafe 2.4. de esta segunda parte de la guía). Puede ser de interés para valorar este apartado que la organización aporte información sobre el grado de satisfacción de los usuarios con estas medidas, si tiene esa información.
- Datos complementarios. Se valorará la utilidad y claridad de los datos complementarios que se incluyan.

### **2.2.3. Análisis del Plan de comunicación interna y externa de la carta de servicios**

Dado que la carta de servicios se considera un instrumento de comunicación con los usuarios del servicio, para darles a conocer los estándares de calidad con los que se les presta un determinado servicio, es importante que la organización despliegue un sistema por el cual publicite la carta de servicios tanto a los usuarios externos como al resto de la organización.

En esta fase se valorará, por tanto, si la organización ha planificado e implantado acciones específicas eficaces, tanto internas como externas, para informar de la existencia de la carta de servicios y de su contenido, y los canales utilizados para ello. (Ver a modo orientativo Modelo X. "Plan de comunicación de la carta de servicios", en el Anexo II del epígrafe 2.4. de esta segunda parte de la guía).

Esta valoración puede completarse con la utilización de alguna técnica para verificar la eficacia y consistencia de estas actuaciones.

### **2.2.4. Análisis del seguimiento y actualización de la carta de servicios.**

Las cartas de servicios son documentos vivos que evolucionan con el paso del tiempo ante los cambios que se puedan producir en los servicios y compromisos a los que se refieren. Es por ello necesario que la organización planifique la revisión y actualización de las mismas.

En este punto, es preciso distinguir entre el seguimiento o revisión y la actualización:

- El seguimiento o revisión de las cartas de servicios consiste en la evaluación continua y periódica de los compromisos por parte del equipo de trabajo, para identificar posibles desviaciones con respecto a los estándares del servicio establecidos, así como en la verificación del grado de satisfacción de los usuarios para determinar las causas que la motivan e identificar, si fuera el caso, nuevas expectativas y necesidades.

En esta etapa de la valoración se comprobará si la organización dispone de un plan de seguimiento y la revisión continua y periódica del grado de cumplimiento de los compromisos.

En lo relativo a este aspecto, se analizará el plan de revisión implantado en la organización, su adecuación para identificar el cumplimiento de los compromisos, el grado de satisfacción de los usuarios, así como el establecimiento de actuaciones de mejora, en el caso de que no se hayan alcanzado los objetivos propuestos.

Finalmente, se valorará si los resultados del seguimiento de los compromisos, han sido comunicados por la organización interna y externamente, su forma, intensidad y periodicidad.

- La actualización de las cartas de servicios se realizará tomando en consideración los cambios que hayan podido producirse en los factores internos y del entorno en que se desenvuelve la organización, estableciendo mejoras para adaptar los servicios a las nuevas necesidades de los usuarios e incorporarlas a la carta.

Se verificará si la organización ha marcado los criterios que indiquen con qué periodicidad y ante qué circunstancias concretas se reconsiderará el contenido de la carta y se adaptará a la nueva

situación. (Ver a modo orientativo Modelo IX. “Seguimiento de los compromisos y actualización de la carta de servicios”, en el Anexo II del epígrafe 2.4. de esta segunda parte de la guía), comprobándose la coherencia de la carta con los criterios fijados. Asimismo, se comprobará que consta la fecha de publicación y su periodo de vigencia<sup>20</sup>.

### **2.2.5. Examen del grado de cumplimiento de los compromisos**

Se estudiarán los resultados alcanzados por la organización en el grado de cumplimiento de los compromisos, conforme a los indicadores establecidos para su medición, así como las quejas formuladas por incumplimiento y el tratamiento dado a las mismas por la organización; en ambos casos se tendrá en cuenta la documentación aportada. Asimismo se analizará la valoración realizada al respecto por la organización, los aprendizajes obtenidos desde esos resultados y desde las reclamaciones, así como las acciones emprendidas.

Puede ser de gran utilidad que algunos de estos datos vengan presentados en forma de gráficos, cuadros y herramientas similares. La organización solicitante puede utilizar una tabla como la del Modelo XI, incluido en el Anexo II del epígrafe 2.4. de esta segunda parte de la guía, ya que en ella se recogen los datos que ulteriormente se verificarán en la visita.

A los efectos de calificar el grado de cumplimiento de los compromisos se tendrá en cuenta una escala que gradúa el nivel alcanzado en cada compromiso:

- Inferior a 60%
- De 60% a 75%
- De 76% a 90%
- De 91% a 100%

## **SEGUNDA FASE**

### **2.2.6. Visita a la organización solicitante**

En la segunda fase del proceso de valoración de la carta de servicios, AEVAL planificará una visita a la organización con el fin de aclarar o confirmar aspectos concretos sobre la carta de servicios.

La planificación de la visita incluirá:

- Comunicación a la organización de la realización de la visita para acordar con ella el plan de la misma.
- Propuesta del plan de la visita, con al menos quince días de antelación:
  - Fecha
  - Distribución del tiempo
  - Documentación que se desea consultar
  - Personas y equipos a entrevistar

---

<sup>20</sup> Recuérdese que, en el ámbito de la AGE, la carta de servicios debe actualizarse, al menos, cada tres años.

El evaluador o evaluadores verificarán, entre otros aspectos, el grado de conocimiento y difusión de la carta, el sistema de seguimiento del cumplimiento de los compromisos y el nivel de consecución de los mismos.

El proceso de valoración de la carta de servicios podrá incluir, asimismo, la utilización de la técnica de la observación directa o *cliente misterioso*.

### **2.3. CERTIFICACIÓN**

Una vez completado el proceso de análisis y valoración de la carta de servicios, AEVAL resolverá si procede o no emitir la certificación de la carta y comunicará el resultado a la organización solicitante.

En caso de que el resultado fuese negativo, se notificará a la organización solicitante mediante informe motivado.

### **2.4. ANEXOS**

Con el fin de facilitar al solicitante el desarrollo de todas las actuaciones necesarias para la certificación de la carta de servicios, se incluyen a continuación los Modelos que se han ido proponiendo a lo largo de esta guía.

- ➔ Anexo I. Impreso de solicitud para la certificación de cartas de servicios
- ➔ Anexo II. Modelos correspondientes al proceso desarrollado para la elaboración de la carta de servicios:
  - › Modelo I. Constitución y formación del equipo de trabajo.
  - › Modelo II. Identificación de los datos de carácter general y legal.
  - › Modelo III. Identificación de los principales servicios
  - › Modelo IV.1. Evaluación de las expectativas de los usuarios.
  - › Modelo IV.2. Matriz de determinación de los factores de calidad.
  - › Modelo V. Tabla de estándares.
  - › Modelo VI. Cuadro de Mando.
  - › Modelo VII. Tabla de compromisos.
  - › Modelo VIII. Identificación de las medidas de subsanación por incumplimiento de los compromisos de la carta.
  - › Modelo IX. Seguimiento continuo y actualización de la carta de servicios
  - › Modelo X. Plan de comunicación de la carta de servicios.
  - › Modelo XI. Verificación del cumplimiento de los compromisos.

Todos estos modelos se encuentran a disposición de los interesados en la dirección de Internet [www.aeval.es](http://www.aeval.es), apartado "Calidad de los Servicios".

**ANEXO I. SOLICITUD PARA LA CERTIFICACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS**

<b>SOLICITUD PARA LA CERTIFICACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS</b>	
<b>DATOS DE LA ORGANIZACIÓN SOLICITANTE</b>	
Denominación oficial de la organización solicitante	
Dirección postal completa	
Responsable de la organización solicitante (nombre, apellidos y cargo)	
Organización o unidad superior de la que depende	
Ministerio/Comunidad Autónoma/ Entidad local/ Otros.	
Persona de contacto	
Teléfono	
Fax	
Correo electrónico	
<b>SOLICITA</b>	
Que en virtud del artículo 12.4 del Real Decreto 951/2005, de 29 de Julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado, le sea concedida la Certificación de la Agencia de Evaluación y Calidad para la siguiente Carta de Servicios:	
DENOMINACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS	
Fecha de publicación de la Carta (En su caso, fecha de la Resolución en el BOE u otra publicación)	
<b>DOCUMENTACIÓN QUE SE ADJUNTA</b>	
Carta de Servicios (Documento Matriz)	
Documento divulgativo de la Carta de Servicios	
<b>FIRMA Y SELLO</b>	
En ....., a ..... de .....-de 20	
FIRMA DEL RESPONSABLE DE LA ORGANIZACIÓN <sup>21</sup>	
Fdo. ....	
Sra. Presidenta de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Pública y la Calidad de los Servicios Príncipe de Vergara, 108. Madrid, 28002.	

<sup>21</sup> Máximo directivo de la organización solicitante

## ANEXO II. MODELOS

### *MODELO I. CONSTITUCIÓN Y FORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO*

ÓRGANO/ORGANISMO						
Denominación de la Carta de Servicios						
Nombre y Apellidos	Puesto de trabajo	Unidad a la que pertenece	Nivel de CD	Formación recibida en Cartas de Servicio y en Calidad	Fecha de la formación	Observ.

### *MODELO II. IDENTIFICACIÓN DE LOS DATOS DE CARÁCTER GENERAL Y LEGAL*

ÓRGANO/ORGANISMO			
Denominación de la Carta de Servicios			
SERVICIO	MODALIDAD DE PRESTACIÓN	IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACIÓN	NORMA QUE LE ES DE APLICACIÓN

### *MODELO III. IDENTIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS*

ÓRGANO/ORGANISMO				
Denominación de la Carta de Servicios				
SERVICIO	MODALIDAD DE PRESTACIÓN	UNIDAD PROVEEDORA	USUARIOS	Observ.



**MODELO IV.1. EVALUACION DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS USUARIOS**

ÓRGANO/ ORGANISMO						
Denominación de la Carta de Servicios						
TÉCNICA DE EVALUACIÓN/ FECHA	TIPOLOGIA DE LOS USUARIOS CONSULTADOS	Nº DE USUARIOS CONSULTADOS	ASPECTOS DEL SERVICIO SOBRE LOS QUE SE EVALUARON LAS EXPECTATIVAS	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN: ATRIBUTOS DEL SERVICIO IDENTIFICADOS DESDE LA PERSPECTIVA DEL USUARIO (DIMENSIONES DE CALIDAD)	GRADO DE IMPORTANCIA CONFERIDO POR LOS USUARIOS A CADA ATRIBUTO	Observ.

**MODELO IV.2. MATRIZ DE DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES DE CALIDAD**

ÓRGANO/ORGANISMO						
Denominación de la Carta de Servicios						
<b>Actividades del proceso/pasos del usuario</b>	<b>DIMENSIONES/ATRIBUTOS DE CALIDAD</b>					

**MODELO V. TABLA DE ESTÁNDARES DE CALIDAD**

ÓRGANO/ORGANISMO		
Denominación de la Carta de Servicios		
<b>FACTOR CLAVE</b>	<b>ESTÁNDAR DE CALIDAD</b>	

**MODELO VI. CUADRO DE MANDO**

ÓRGANO/ORGANISMO					
Denominación de la Carta de Servicios					
<b>FACTOR CLAVE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>ESTÁNDAR DE CALIDAD</b>	<b>VALOR REAL</b>	<b>DIFERENCIA</b>	<b>Observ.</b>

**MODELO VII. TABLA DE COMPROMISOS**

<i>COMPROMISOS ASUMIBLES INMEDIATAMENTE</i>			
<b>FACTOR CLAVE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>VALOR DEL ESTÁNDAR DE CALIDAD</b>	<b>VALOR EN LA CARTA</b>
<i>COMPROMISOS ASUMIBLES A CORTO PLAZO</i>			
<b>FACTOR CLAVE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>VALOR DEL ESTÁNDAR DE CALIDAD</b>	<b>VALOR EN LA CARTA</b>
<i>ACCIÓN DE MEJORA</i>	<i>EJECUTADO</i>	<i>PLAZO</i>	<i>¿INCORPORAR A LA CARTA?</i>
<i>COMPROMISOS NO ASUMIBLES TODAVÍA</i>			
<b>FACTOR CLAVE</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>VALOR DEL ESTÁNDAR DE CALIDAD</b>	<b>VALOR EN LA CARTA</b>
<i>PROYECTO DE MEJORA</i>	<i>EJECUTADO</i>	<i>PLAZO</i>	<i>¿INCORPORAR A LA CARTA?</i>

**MODELO VIII. IDENTIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS DE SUBSANACIÓN,  
COMPENSACIÓN O REPARACIÓN**

ÓRGANO/ORGANISMO				
Denominación de la Carta de Servicios				
<b>COMPROMISO DE LA CARTA</b>	<b>MEDIDA DE SUBSANACIÓN, COMPENSACIÓN O REPARACIÓN</b>	<b>DIRECTIVO RESPONSABLE</b>	<b>MODO DE FORMULAR LA RECLAMACIÓN</b>	<b>Observ.</b>

**MODELO IX. SEGUIMIENTO DE LOS COMPROMISOS Y ACTUALIZACIÓN DE LA CARTA  
DE SERVICIOS**

ÓRGANO/ORGANISMO						
Denominación de la Carta de Servicios						
<b>SEGUIMIENTO</b>						
<b>COMPROMISO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MÉTODO DE MEDICIÓN</b>	<b>PERIODICIDAD</b>	<b>ESTÁNDAR</b>	<b>RESULTADOS DE LA MEDICIÓN</b>	<b>CAUSAS DESVIACIÓN (EN SU CASO) Y ACCIONES DE MEJORA</b>
Fecha de Comunicación a la organización de los resultados del seguimiento						
<b>ACTUALIZACIÓN</b>						
<b>CAMBIOS INTERNOS Y EXTERNOS DETECTADOS</b>	<b>CRITERIOS DE ACTUALIZACIÓN</b>	<b>FUENTE INFORMACIÓN UTILIZADA</b>	<b>FECHA</b>	<b>MODIFICACIONES INTRODUCIDAS EN LA CARTA</b>	<b>Observaciones</b>	

**MODELO X. PLAN DE COMUNICACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS**

ÓRGANO/ORGANISMO				
Denominación de la Carta de Servicios				
<b>PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>				
<b>Acción</b>	<b>Responsable de la acción</b>	<b>Empleados a los que se dirige</b>	<b>Fecha de realización</b>	<b>Canal de comunicación</b>
<b>PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNA</b>				
<b>Acción</b>	<b>Responsable de la acción</b>	<b>Grupos de interés a los que se dirige</b>	<b>Fecha de realización</b>	<b>Canal de comunicación</b>
<b>PUBLICACIÓN DE LA CARTA</b>				
MEDIO /BOLETIN OFICIAL			Fecha	

**Modelo XI: VERIFICACIÓN CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS**

ÓRGANO/ORGANISMO					
Denominación de la Carta de Servicios					
<b>COMPROMISO Y ESTANDAR</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>FUENTE, REGISTROS</b>	<b>RESULTADO REAL</b>	<b>DESVIACIÓN</b>	<b>CAUSAS Y MEDIDAS ADOPTADAS</b>
Comunicación a la organización de los resultados del cumplimiento de los compromisos. Periodicidad. Medio de comunicación					
Comunicación a los usuarios de los resultados del cumplimiento de los compromisos. Periodicidad. Medio de comunicación					

## REFERENCIAS

- Comité de Calidad de los Servicios/AEC (2005): *Cartas de Servicio en la Empresa: compromisos de calidad con el cliente*, Madrid, Asociación Española para la Calidad.
- Innovative Public Services Group (IPSG)/Burgerlink, a programme of the Ministry of the Interior and Kingdom Relations (The Netherlands), Ministry of Budget, Public Accounts and the Civil Service, Directorate General for State Modernization (France) (2008): *Seven Steps to a Citizen Charter with Service Standards: Implementation Plan for Governmental Organizations; Practitioners handbook*.  
[http://www.eupan.eu/files/repository/document/7\\_steps\\_EN.pdf](http://www.eupan.eu/files/repository/document/7_steps_EN.pdf), fecha de consulta: febrero 2010.
- Löffler, E., Parrado, S. y Zmeskal, T. (2007): *Improving Customer Orientation through Service Charters*. Praga, OECD/Ministry of Interior of the Czech Republic/Governance International.
- Ministerio de Administraciones Públicas (2000, 2003 y 2006): *Guía para la Implantación de Cartas de Servicios*. Madrid, MAP.
- Norma UNE 93200:2008 de Requisitos de las Cartas de Servicios.

### **Normativa**

- Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos (BOE de 23 de junio).
- Real Decreto 951/2005, de 29 de julio por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General de Estado (BOE de 3 de septiembre).
- Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (BOE de 14 de diciembre).
- Real Decreto 1039/2009, de 29 de junio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de la Presidencia y se modifica el Real Decreto 438/2008, de 14 de abril, por el que se aprueba la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales (BOE de 30 de junio).
- Real Decreto 1671/2009, de 6 de noviembre, por el que se desarrolla parcialmente la Ley 11/2007, de 22 de junio, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos (BOE de 18 de noviembre).
- Resolución de 29 de julio de 2009 del Consejo Rector de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, por la que se aprueba el procedimiento de certificación de las Cartas de servicios de las organizaciones de las administraciones públicas. (BOE de 12 de agosto).
- Resolución de 22 de octubre de 2009 de la Presidencia de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, por la que se aprueban los precios públicos de las actividades de certificación y acreditación. (BOE de 10 de noviembre).







GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE LA PRESIDENCIA