



GUÍA METODOLÓGICA



JUNTA DE EXTREMADURA





JUNTA DE EXTREMADURA

(Versión adaptada a los contenidos del "*Marco común sobre las Cartas de Servicios en las Administraciones Públicas Españolas*", aprobado por la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos en la reunión del 25 de noviembre 2014, con la participación y colaboración en su redacción del Servicio de Calidad de los Servicios)

Primera edición: 2005

Segunda edición, revisada y aumentada: 2020

Servicio de Calidad de los Servicios
scs@juntaex.es



ÍNDICE

CAPÍTULO I	4
1.1. NECESIDAD DE ACTUALIZAR LA GUÍA ELABORADA EN 2004.....	5
1.2 ¿QUÉ SON LAS CARTAS DE SERVICIOS? CONCEPTO DE CdS.....	6
CAPÍTULO II.....	9
2.1. CONTENIDO MÍNIMO Y ESTRUCTURA DE LAS CARTAS DE SERVICIOS	10
CAPÍTULO III	29
3.1. GESTIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS EN LA JUNTA DE EXTREMADURA.....	30
CAPÍTULO IV.....	34
4.1. PROCESO METODOLÓGICO DE ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS EN LA JUNTA DE EXTREMADURA.....	35
FASE I. CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	36
FASE II. DEFINICIÓN DE LA INFORMACIÓN GENERAL.....	39
FASE III. RELACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS.....	41
FASE IV. ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS DE CALIDAD.....	43
FASE V. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES	49
FASE VI. APROBACIÓN Y PUBLICACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS	59
FASE VII. COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIO.....	61
FASE VIII. IMPLANTACIÓN Y PLAN DE SEGUIMIENTO DE LAS CARTAS DE SERVICIO.....	62
FASE IX. ACTUALIZACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS.....	65
ANEXOS	67
A. DEFINICIONES	68
B. GLOSARIO DE INDICADORES	72
C. FORMULARIOS	78



CAPÍTULO I

1.1. NECESIDAD DE ACTUALIZAR LA GUÍA ELABORADA EN 2004.

1.2. ¿QUE SON LAS CARTAS DE SERVICIO? CONCEPTO.



1.1. NECESIDAD DE ACTUALIZAR LA GUÍA ELABORADA EN 2004.

El compromiso con la calidad y mejora continua de las Administraciones públicas españolas (nacional, autonómica y local) comenzó hace décadas mediante actuaciones y desarrollos normativos que facilitaron su impulso y reconocieron el derecho de los ciudadanos a una buena administración. Sin duda, las Cartas de Servicios son uno de los instrumentos de mejora de la calidad más consolidados a lo largo del tiempo en las Administraciones públicas españolas.

En este marco de implantación de sistemas de gestión de calidad en la prestación de los servicios públicos, la Junta de Extremadura no permaneció ajena, impulsando con el Decreto 149/ 2004, de 14 de octubre, por el que se aprueba la carta de derechos de los ciudadanos, se regulan las cartas de servicios y se definen los sistemas de análisis y observación de la calidad en la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura, la aprobación de Cartas de Servicio y redactando con una finalidad pedagógica por parte del Servicio de Calidad de los Servicios una Guía para la elaboración de Cartas de Servicios, Guía que ha sido el instrumento metodológico utilizado para la elaboración de todas las CdS aprobadas hasta 2019.

A la vista del tiempo transcurrido y, en aplicación de los principios de actuación de las Administraciones Públicas de transparencia, calidad, mejora continua, participación y colaboración ciudadanas que establecen, tanto la legislación básica del Estado, Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas, Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público y Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, así como la autonómica, Ley 4/2013, de Gobierno Abierto de Extremadura, y de la experiencia adquirida por el Servicio de Calidad de los Servicios, se hacía necesario actualizar la Guía elaborada en 2004, adaptándola a los contenidos del “Marco común sobre las Cartas de Servicios en las Administraciones Públicas Españolas”, aprobado por la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos, en la reunión del 25 de noviembre 2014, con la participación en su



redacción del Servicio de Calidad de los Servicios de la Junta de Extremadura. La Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos, se constituyó en octubre de 2005, como foro de cooperación integrado por los órganos responsables de calidad y evaluación de la Administración General del Estado, de las Comunidades Autónomas y de las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla, de la Federación Española de Municipios y Provincias y la extinta Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, jugando un papel fundamental en el proceso general de transformación y modernización de las Administraciones públicas.

La Guía que aquí se muestra es el resultado de tal proceso de actualización, redactada en el ejercicio de las funciones atribuidas al Servicio de Calidad de los Servicios por el *Decreto 206/2010, de 12 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de organización y funcionamiento de la Inspección General de Servicios de la Junta de Extremadura.*

1.2 ¿QUÉ SON LAS CARTAS DE SERVICIOS? CONCEPTO DE CdS

Las Cartas de Servicios constituyen la modalidad más elemental de gestión de la calidad en los servicios públicos como instrumentos de mejora continua por medio de los cuales las organizaciones informan públicamente a los usuarios sobre los servicios que gestionan y acerca de los compromisos de calidad en su prestación, así como los derechos y obligaciones que asisten a los ciudadanos, dando respuesta a la obligación de transparencia de la actividad pública. Este instrumento plasma la nueva orientación de la Administración pública hacia la calidad en la gestión convirtiendo al ciudadano en el centro de atención de la organización, tanto por el origen de los recursos que gestiona como por la propia justificación de su existencia.

En dicho sentido, el *Decreto 149/2004, de 14 de octubre, por el que se aprueba la Carta de Derechos de los Ciudadanos, se regulan las Cartas de*



Servicios y se definen los sistemas de análisis y observación de la calidad en la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura, concibe las Cartas de Servicios como “documentos en los que los órganos y unidades de nuestra Administración ponen de manifiesto los compromisos de calidad en la prestación de los servicios que ofrecen a los ciudadanos. Se trata de verdaderos ‘contratos básicos de calidad’ que se articulan formalmente entre la Administración y los usuarios de los servicios. Su emisión ha de ser responsable, fruto de una previa reflexión y estar fundamentada en indicadores que avalen el cumplimiento efectivo de los compromisos de calidad asumidos”.

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

(Definición extraída del “Marco común sobre las Cartas de Servicios en las Administraciones Públicas Españolas”, aprobado por la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos en la reunión del 25 de noviembre 2014)

Esta nueva definición engloba los fines perseguidos con la publicación de una carta de servicios que se manifiestan en una doble vertiente: externa, de relación con los ciudadanos; e interna, de gestión y mejora de la organización.

Vertiente externa: las Cartas de Servicios como herramienta de comunicación, participación y transparencia, en cuanto que tienen como finalidad acercar la Administración a los ciudadanos (que exigen una mayor transparencia en la toma de decisiones y la participación en el desarrollo de las cartas) facilitándoles el ejercicio de sus derechos y permitiéndoles comparar lo que pueden esperar con lo que realmente reciben.



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

Para recordar:

Las Cartas de Servicio son un instrumento fundamental para la modernización de la Administración autonómica, que propicia una administración orientada al ciudadano y con aptitud de mejora. Las Cartas de Servicios:

- **Dan a conocer los servicios que la Administración ofrece al ciudadano.**
- **Hacen explícitos los compromisos de la Administración con el ciudadano.**
- **Facilitan a la ciudadanía el ejercicio efectivo de sus derechos.**
- **Establecen la mejora continuada en la adaptación a las necesidades de los ciudadanos.**



CAPÍTULO II

2.1. CONTENIDO MÍNIMO Y ESTRUCTURA DE LAS CARTAS DE SERVICIOS





2.1. CONTENIDO MÍNIMO Y ESTRUCTURA DE LAS CARTAS DE SERVICIOS

El Decreto 149/2004, de 14 de octubre (DOE núm. 124, de 24 de octubre), determina cuál debe ser el contenido mínimo de las mismas. Como presupuesto inicial se establece que las cartas deben redactarse “*en términos claros y fácilmente comprensibles para los ciudadanos*”.

Teniendo en cuenta las recomendaciones del “*Marco común sobre las Cartas de Servicios en las Administraciones Públicas Españolas*”, aprobado por la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos, al que nos hemos referido, la estructura y contenido mínimo recomendable de las Cartas de Servicios es el siguiente:

ESTRUCTURA DE LAS CARTAS DE SERVICIOS

ANTECEDENTES /PRÓLOGO

1 MISIÓN Y VISIÓN DEL SERVICIO O UNIDAD

2 DATOS IDENTIFICATIVOS DEL ÓRGANO O UNIDAD QUE PRESTA EL SERVICIO

2.1 Datos identificativos

2.2 Dependencia orgánica y funcional del órgano/unidad responsable de la elaboración de la CdS.

2.3 de prestación del servicio encomendado

3 NORMATIVA DE APLICACIÓN

3.1 Normas europeas.

3.2 Normas estatales.

3.3 Normas autonómicas.

4 DERECHOS ESPECÍFICOS DE LOS DESTINATARIOS DEL SERVICIO PRESTADO.

4.1 Solo en caso de que existan y estén explicitados

5 RELACIÓN DE LOS PRINCIPALES SERVICIOS PRESTADOS

6 COMPROMISOS DE CALIDAD

7 INDICADORES DE SEGUIMIENTO

8 DERECHOS Y PARTICIPACIÓN DE LA CIUDADANÍA

8.1 Derechos de la ciudadanía.

8.2 Medios de colaboración y participación de la ciudadanía.

8.3 Derecho de acceso a la información pública.

9 SISTEMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

10 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

10.1 Sistemas de gestión de la calidad

11 COMPROMISO CON EL CAMBIO HACIA UNA ADMINISTRACIÓN DIGITAL. OTROS COMPROMISOS GENERALES.

11.1 Compromiso de cambio hacia una Administración Digital

11.2 Compromiso ético de actuación

11.3 Compromiso con la igualdad de género

11.4 Compromiso con la atención a la diversidad y con colectivos vulnerables

11.5 Compromiso con la protección medioambiental

11.6 Compromiso con la protección de la salud y seguridad laboral

12 MEDIDAS DE SUBSANACIÓN

13 PERIODO DE VIGENCIA



Se concreta a continuación el concepto, naturaleza y requisitos de cada uno de los 13 puntos.

1. MISIÓN Y VISIÓN DEL SERVICIO O UNIDAD

Se desarrollarán las siguientes actividades:

Definir la Misión: la razón de ser de nuestro órgano o unidad. Lo que “somos” y el objetivo o finalidad de nuestra existencia. Para facilitar esta definición podemos responder a preguntas como: ¿Qué servicio prestamos? ¿A quién servimos? ¿Qué necesidades de los ciudadanos satisfacemos?

Debe expresarse más en función de la utilidad del servicio que presta que en el del producto/servicio que provee. Debe abrir puertas al futuro, no solo la actividad actual. Debe ser motivadora.

Definir la Visión: declaración que guía a la institución en un contexto interno y en un entorno cambiante. Declaración coherente y poderosa de lo que el órgano o la unidad es y cómo debería ser dentro de un plazo de 3, 5 o 10 años.

Descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de la organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva.

Para facilitar esta definición podemos responder a preguntas como: ¿En qué queremos convertirnos? ¿Cómo seremos en un futuro próximo?

2. DATOS IDENTIFICATIVOS DEL ÓRGANO O UNIDAD QUE PRESTA EL SERVICIO

Datos identificativos. Dependencia orgánica y funcional del órgano/unidad

Deberá incluirse la denominación oficial del órgano o unidad objeto de la carta. De igual forma, para un mejor entendimiento por el ciudadano, deberán establecerse las dependencias del órgano o unidad hasta llegar a la Consejería a la que se adscribe.

Para el ciudadano es fundamental identificar al órgano que publica la Carta. Por este motivo, es útil la utilización de los logotipos, nombres conocidos, acrónimos, etc



Identificación del servicio/unidad responsable de la elaboración de la CdS.

Una vez identificado, y posicionado el órgano dentro de la estructura de la Administración de la Comunidad Autónoma, se debe identificar la unidad responsable de la elaboración, gestión y seguimiento de la carta.

Dicha unidad, en virtud de lo dispuesto en el Decreto 149/2004 deberá tener, como mínimo, el nivel orgánico de Jefatura de Servicio o equivalente.

Medios de prestación del servicio encomendado

Se establecerá toda la información acerca de los diferentes canales a través de los cuales se puede prestar el servicio, siendo recomendable su inclusión por orden de importancia:

- Oficinas, se indicará la localidad, dirección, teléfono, fax y correo electrónico de todas las oficinas en que el órgano o unidad preste el servicio. Si la unidad lo considera conveniente, puede completar esta información introduciendo mapas con la ubicación de la oficina así como referenciando las líneas de transporte urbano con las que desplazarse hasta las oficinas.
- Se hará referencia a las páginas web del órgano o unidad (dentro de la web institucional de la Junta de Extremadura) siempre que a través de las mismas se presten servicios.
- Si existen teléfonos centralizados desde los que se presten servicios se hará referencia a los mismos. Igualmente, en el supuesto de correos electrónicos centralizados. Si el órgano o unidad presta servicios con medios móviles se hará referencia al funcionamiento de los mismos.

3. NORMATIVA DE APLICACIÓN

Tanto la sectorial relacionada con la prestación del servicio como la general relacionada con los derechos de ciudadanos y usuarios, diferenciando entre Derecho Europeo, Derecho Estatal y Derecho Autonómico y mencionando, en caso de existir, la normativa interna del servicio: reglamento de funcionamiento, circulares, instrucciones de servicio...etc.



4. DERECHOS ESPECÍFICOS DE LOS DESTINATARIOS DEL SERVICIO PRESTADO.

Solo en caso de que por la tipología del servicio prestado o de sus destinatarios o usuarios, existan y estén explicitados en algún documento de carácter normativo. Pueden mencionarse como ejemplos, derechos de los usuarios de Museos, Bibliotecas, centros sanitarios, servicios tributarios, centros docentes... entre otros.

5. RELACIÓN DE LOS PRINCIPALES SERVICIOS PRESTADOS

Las Cartas de Servicios deben contener la relación de servicios que la organización pone a disposición de los ciudadanos, servicios que habrán de ser descritos de forma clara y resumida, y han de quedar expuestos con la mayor precisión y rigor, facilitando su conocimiento por parte de los usuarios de los mismos. Del rigor y precisión en la descripción de los servicios prestados dependerá en gran medida el éxito de la Carta de Servicios como instrumento de gestión de la calidad.

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

Muchas organizaciones públicas tienen a disposición de los ciudadanos una relación de servicios muy amplia e incluirlos todos podría suponer un exceso de información que entorpecería la posibilidad de lograr un documento amigable y ágil que facilite la lectura. De ser así, sería **conveniente realizar una labor de priorización** previa que, utilizando variables que fueran de interés para los ciudadanos y para la organización, permitiera recoger un número moderado de servicios cuyo impacto en la actividad y en la ciudadanía justifiquen su inclusión. Así, variables como el número de usuarios de cada servicio, volumen de gestión, recursos dedicados etc. serían datos necesarios para elaborar un listado de servicios ordenados de mayor a menor grado de impacto en la sociedad que permitiría, de ser



necesario, decidir con datos objetivos qué servicios se incluyen en la Carta y qué servicios no. La determinación de los servicios que se prestan (o en su caso, los servicios seleccionados) es el punto de partida para la elaboración de los siguientes elementos de las Cartas de Servicios, en tanto que los compromisos han de establecerse en relación a estos.

Para la redacción de los servicios que se prestan deberán seguirse las siguientes directrices:

- **La relación de servicios debe seguir un orden lógico basado en la importancia del servicio, el medio por el cual se presta el servicio, las características del ciudadano que lo recibe o cualquier otro criterio que pudiera definir el órgano o unidad.**
- **Evitar textos largos o complejos.**
- **Adaptar el vocabulario a la ciudadanía.**
- **Utilizar construcciones gramaticales similares y siempre en el mismo tiempo verbal.**
- **Utilizar definiciones y términos concretos y no ambiguos, que permitan conocer el objeto, alcance y ámbito del servicio.**

Es importante destacar que pueden incluirse servicios prestados sobre los cuales no se asuma un compromiso de calidad concreto, pero, como luego se verá en el apartado de establecimiento de compromisos y en el de indicadores, una vez tomada la decisión de asumir un compromiso, este deberá contar con un indicador asociado para medir su cumplimiento.

6. COMPROMISOS DE CALIDAD ASUMIDOS

Es importante diferenciar entre compromisos de calidad y aquellas obligaciones, requisitos y prescripciones establecidas en disposiciones legales de obligado cumplimiento y que suponen el estándar mínimo de calidad que la Administración Pública está obligada a cumplir. Los compromisos de calidad han de situarse en una dimensión de mejora en la prestación de los servicios y, por tanto deberán aportar



un plus de calidad y de mejora sobre lo que exigen las normas que regulan el servicio prestado.

Asimismo, para la elección de los compromisos es fundamental que el cumplimiento de los mismos entre dentro de la esfera de las funciones atribuidas al propio Servicio o Unidad responsable de la Carta y no dependan de otras circunstancias presupuestarias u organizativas ajenas al mismo.

Características fundamentales de los compromisos de calidad

- **Compromisos relevantes para la ciudadanía:** tienen que referirse a aspectos clave en la percepción de la calidad del servicio que tiene el ciudadano. Desde la óptica de la calidad un servicio debería satisfacer las necesidades y un número “prudente” de compromisos para garantizar una gestión eficaz.
 - **Consensuados:** sólo los compromisos de calidad asumidos por todos los miembros del equipo son los que deberán recogerse en la Carta de Servicios. De esta forma se aumentará la implicación.
 - **Comprensibles:** deberían establecerse con un lenguaje claro, sencillo y breve para facilitar su comprensión por los ciudadanos/as a quienes vayan dirigidas las Cartas de Servicios.
 - **Concretos y concisos:** la formulación de los compromisos no debería dar margen a interpretación, su expresión debería ser unívoca.
 - **Invocables por los usuarios:** los usuarios deberían conocer el cumplimiento o incumplimiento de los compromisos de calidad en su relación individual con la organización.
- 

- 
- **Ir más allá de la norma:** los compromisos no deberían corresponderse con obligaciones que se establecen en las disposiciones legales que regulan los servicios que presta la organización.
 - **Cuantificables y medibles:** los compromisos deberán establecerse en términos numéricos y, en cualquier caso, ser susceptibles de medición.
 - **Pocos:** las Cartas de Servicios deberían desarrollar pocos compromisos; recordemos que para cumplir esos compromisos se va a tener que realizar un esfuerzo extra por el órgano o unidad, por tanto, es recomendable empezar por un número “prudente” de compromisos para garantizar una gestión eficaz.
 - **Alcanzables:** Los compromisos que se definan deben ser posibles de lograr; para ello habrá que tener en cuenta todos los condicionantes internos del órgano o unidad (cultura de calidad de la unidad, presupuesto económico, compromiso de los directivos, etc.)

Como ejemplos de compromisos de calidad podemos citar, entre otros:

- Plazos de tramitación asumidos.
- Mecanismos de comunicación e información, tanto general como personalizada comprometidos.
- Horario de atención al público comprometido.
- Derechos concretos de la ciudadanía en relación con los servicios que vayan más allá y aumenten los legalmente existentes.
- Cualesquiera otros que, adecuados a las peculiaridades de cada servicio, se consideren relevantes y se esté en condiciones de facilitar a la ciudadanía.

Es recomendable identificar con números o letras a cada uno de los compromisos para facilitar la posterior gestión de la carta de servicios.



7. INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO DEL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS

Una vez elegidos los compromisos de calidad que estamos dispuestos a sumir, se deben determinar todos y cada uno de los indicadores asociados a los mismos para medir y evaluar el grado de cumplimiento del compromiso de calidad asumido.

PARA RECORDAR.

Debe tenerse en cuenta que una vez asumido un compromiso, debe contar siempre con, al menos, un indicador asociado para su medición y seguimiento. Puede ser medido o evaluado por más de un indicador, pero no pueden explicitarse y asumirse compromisos sin indicadores de medición asociados.

En el caso de encontrar dificultad para encontrar un indicador de medición de un determinado compromiso el equipo de trabajo deberá valorar la conveniencia de incluir o no en la CdS tal compromiso, ya que no pueden explicitarse compromisos que no cuenten con indicadores para medir su grado de cumplimiento.

Características que deben cumplir los indicadores

- **Concretos:** claros en su redacción. Sin estar sujetos a varias interpretaciones
- **Congruentes:** alineado con el compromiso de calidad cuyo nivel de cumplimiento mide.
- **Cuantificables:** siempre que sea posible con una expresión numérica, bien mediante porcentajes o ratios, bien, mediante valores absolutos.

- 
- **Consensuados:** al igual que los compromisos, no deben imponerse sino consensuarse, no solo entre el equipo de trabajo sino con otros agentes implicados en el funcionamiento del servicio.
 - **Económicos:** fácil de calcular. Sin que se precise la realización de cálculos exhaustivos para determinar su valor o cargas de trabajo excesivas.
 - **Fiables y precisos:** en cuanto a la información y el método de cálculo que se utilice para su medición. Su margen de error debe ser el mínimo aceptable

Para la elección de los indicadores pueden tenerse en cuenta, a modo de ejemplo, parámetros tales, como:

- Número o porcentaje de expedientes tramitados y resueltos en el plazo máximo comprometido.
- Número o porcentaje de ciudadanos/as atendidos en relación con lo comprometido en cuanto a plazos, canales de atención... etc
- Número o porcentaje de consultas presenciales/telefónicas/electrónicas atendidas en los plazos comprometidos
- Niveles de percepción de la calidad de los servicios por parte de los usuarios del servicio
- Número o porcentaje de quejas y sugerencias relacionadas con los compromisos asumidos.
- Otros de análoga naturaleza.

Al igual que con los compromisos se recomienda identificar con números o letras a cada uno de los indicadores para facilitar su vinculación a los compromisos asumidos y la posterior gestión de la carta de servicios. Lo ideal, es identificar los compromisos con número y los indicadores asociados con letras.

Si la organización ya dispone de otras herramientas de calidad (por ejemplo, cuadro de mando), y consiguientemente de indicadores que miden los resultados de su gestión, ésta debe asegurarse de si se adecuan a las mediciones requeridas por los compromisos de la carta y, si fuera necesario, adaptar o añadir nuevos elementos

de medición.

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

Indicadores de calidad

- Porcentaje de días en los que el DOE se publica antes de las 8:00 horas.
- Porcentaje de publicaciones realizadas en los plazos comprometidos.
- Porcentaje de anuncios de corrección de errores publicados en el plazo previsto.
- Porcentaje de anuncios de corrección de errores publicados por causa no imputable al DOE.
- Porcentaje de días en los que el envío del sumario de DOE prestado mediante el servicio del DOE a la carta se realiza a la hora prevista.
- Porcentaje de normas consolidadas puestas a disposición en el plazo previsto.
- Porcentaje de correos electrónicos respondidos en plazo.
- Porcentaje de días en que la información RSS está disponible en el plazo comprometido.
- Porcentaje de quejas y sugerencias respondidas en plazo.

Sistema de quejas y sugerencias

El Libro de Quejas y Sugerencias se configura como un instrumento puesto a disposición de la ciudadanía para que haga llegar su opinión sobre los servicios prestados y el funcionamiento de nuestras unidades administrativas. La gestión de estas sugerencias y quejas pone a disposición de la Administración una valiosa información y un potencial de mejora para satisfacer las necesidades de ciudadanos y usuarios de los distintos servicios.

Este instrumento de participación ciudadana está desarrollado en el Decreto 139/2000, de 13 de junio, por la que se regula la información administrativa y la atención al ciudadano, norma que en materia de acceso a la información pública se ha visto afectada por la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.

Todas las oficinas de asistencia en materia registro de documentos de la Junta de Extremadura cuentan con un formato normalizado para la presentación de quejas o sugerencias en el Libro, si bien podrá ser utilizado cualquier otro formato. En el supuesto de presentación de sugerencias o quejas de forma presencial, los funcionarios encargados de la custodia del Libro de Quejas y Sugerencias auxiliarán a los ciudadanos en la formulación, explicándoles el significado y alcance de las mismas, así como sus posibles efectos y el procedimiento que se seguirá. En el caso de las quejas, colaborarán especialmente en informarles sobre el órgano competente en el asunto objeto de las mismas.

La quejas y sugerencias pueden presentarse, asimismo, a través de medios electrónicos en el Portal del Ciudadano habilitado en la sede electrónica de la Junta de Extremadura, tal y como dispone el artículo 20.5 del Decreto 225/2014, de 14 de octubre, de régimen jurídico de la administración electrónica de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

La tramitación de las Quejas y Sugerencias seguirá un tratamiento uniforme que garantice una rápida contestación al ciudadano. En todo caso, se deberá dar respuesta en un plazo no superior a un mes.

Medidas de subsanación

Las reclamaciones por incumplimiento de los compromisos recogidos en esta Carta de Servicios, serán remitidas por correo postal a la dirección Servicio de Legislación y Documentación, Avda. Valhondo, s/n, Edificio III Milenio, Módulo 2, Planta 4.ª, 06800. Mérida, o bien por correo electrónico a la dirección: doe@juntaex.es

Este Servicio responderá, en un plazo máximo de 15 días hábiles, por el medio indicado por el interesado, informando al reclamante de las causas por las cuales el compromiso no se ha cumplido y de las medidas adoptadas para subsanar el incumplimiento.

Este incumplimiento no dará lugar a responsabilidad patrimonial de la Administración.

¿Cuáles son nuestras funciones?

Al Diario Oficial de Extremadura le corresponde publicar a través de su web oficial los documentos (disposiciones, actos administrativos, resoluciones judiciales y anuncios) que, de acuerdo con el ordenamiento jurídico y en virtud de los principios constitucionales de publicidad de las normas y seguridad jurídica, deben ser objeto de publicación oficial para otorgarles validez jurídica o eficacia legal.



CARTA DE SERVICIOS

¿Qué es el Diario Oficial de Extremadura?

El Diario Oficial de Extremadura se configura como un servicio público de acceso universal y gratuito que garantiza el derecho de toda la ciudadanía a acceder gratuitamente a los documentos que se publiquen en el mismo y a una base de datos que facilite su consulta.



8. DERECHOS Y PARTICIPACIÓN DE LA CIUDADANÍA

Este apartado será común a todas las Cartas de Servicios. La estructura y contenido que se propone para este apartado, adaptado a la normativa vigente, tanto la básica del Estado como la autonómica de desarrollo, es el siguiente:

8.1 DERECHOS DE LA CIUDADANÍA. "Los derechos de los ciudadanos en sus relaciones con la Administración se encuentran recogidos en la Constitución Española y desarrollados en la *Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas*, en la *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*, y en nuestra



Administración Autonómica en la *Ley 4/2013, de 21 de mayo, de Gobierno Abierto de Extremadura* y la *Ley 8/2019, de 5 de abril, para una Administración más ágil en la Comunidad Autónoma de Extremadura*

En plena era digital la nueva Ley de Procedimiento Administrativo habla de derechos de las personas, que son titulares en sus relaciones con las Administraciones Públicas de los siguientes derechos:

- **A comunicarse con las Administraciones Públicas a través de un Punto de Acceso General electrónico.**
- **A ser asistidos en el uso de medios electrónicos en sus relaciones con las Administraciones Públicas.**
- **Al acceso a la información pública, archivos y registros.**
- **A ser tratados con respeto y deferencia por las autoridades y empleados públicos, que habrán de facilitarles el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones.**
- **A exigir las responsabilidades de las Administraciones Públicas y autoridades, cuando así corresponda legalmente.**
- **A la obtención y utilización de los medios de identificación y firma electrónica contemplados en la ley.**
- **A la protección de datos de carácter personal, y a la seguridad y confidencialidad de los datos que figuren en los ficheros, sistemas y aplicaciones de las Administraciones Públicas.**

Por su parte el artículo 28.5 de la *Ley 8/2019, de 5 de abril, para una Administración más ágil en la Comunidad Autónoma de Extremadura*, establece que: "Los canales de relación con la ciudadanía estarán conformados por la información actualizada que los servicios administrativos faciliten en el sistema común de atención a la ciudadanía, garantizando así el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de las obligaciones con la asistencia que resulte necesaria para tener



un servicio de calidad, sin otras limitaciones que se determinen legalmente por razones de identidad, seguridad y privacidad.”

8.2 MEDIOS DE COLABORACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LA CIUDADANÍA. Por lo que respecta al derecho de participación de la ciudadanía en los asuntos públicos en general, la *Ley 4/2013, de 21 de mayo, de Gobierno Abierto de Extremadura*, dispone que el ejercicio de tal derecho implicará participar en:

- **La definición de los programas y políticas públicas.**
- **La evaluación de las políticas y de la calidad de los servicios públicos.**
- **La elaboración de disposiciones de carácter general y promover iniciativas reglamentarias**
- **Formular alegaciones y observaciones en los trámites de información públicas.**
- **Formular propuestas de actuación, sugerencias y quejas.**
- **Acceder a la información pública y al procedimiento para hacer efectivo este derecho.**

8.3 DERECHO DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA. DE LA ANTERIOR relación de derechos debemos destacar por su importancia el derecho de acceso a la información pública, regulado en *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*, en cuanto normativa estatal básica en la materia, y en la *Ley 4/2013, de 21 de mayo, de Gobierno Abierto de Extremadura*.

DESTACAR.

La Ley 4/2013, en su artículo 5.2 dispone que” las Cartas de Servicios contendrán información acerca del contenido del derecho de acceso y del procedimiento para hacerlo efectivo, definiendo la información pública como “aquella de



libre acceso a cualquier ciudadano y ciudadana por ser información elaborada o adquirida por el propio sector público en el ejercicio de su actividad, funcionamiento y organización, incluidos los expedientes administrativos que estén concluidos. Todas las personas, físicas o jurídicas, tienen derecho de acceder a la información pública, sin que tengan obligación de motivar la solicitud ni ostentar la condición de interesado ni tener que justificar su interés.



Por su parte, la *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*, entiende por información pública *los contenidos o documentos, cualquiera que sea su formato o soporte, que obren en poder de alguno de los sujetos que integran las Administraciones Públicas y que hayan sido elaborados o adquiridos en el ejercicio de sus funciones.*

En cumplimiento de lo previsto en ambas Leyes se ha creado el Portal de Transparencia y Participación Ciudadana en el que se facilita información sobre la forma de ejercitar este derecho de acceso a la información pública tanto de forma presencial como electrónica.

Estos derechos junto con los derechos de los interesados, esto es, los que tienen tal condición en relación a un procedimiento administrativo concreto, recogidos también como normativa básica en la Ley de Procedimiento Administrativo Común, conforman y garantizan el **“Estatuto Jurídico” de la ciudadanía en su relación con las Administraciones Públicas.**

9. SISTEMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

En este apartado se introducirá el siguiente texto actualizado, conforme a la normativa vigente, que a continuación se reproduce:

“Partiendo de la premisa de que la presentación de una queja o sugerencia ante la Administración es siempre una oportunidad de mejora, la Junta de Extremadura



implantó el Libro de Quejas y Sugerencias como instrumento puesto a disposición de la ciudadanía para que hiciera llegar su opinión sobre los servicios prestados y el funcionamiento de nuestras unidades administrativas. La gestión de estas sugerencias y quejas pone a disposición de la Administración una valiosa información y un potencial de mejora para satisfacer las necesidades de ciudadanos y usuarios de los distintos servicios.

Este instrumento de participación ciudadana está desarrollado en el *Decreto 139/2000, de 13 de junio, por la que se regula la información administrativa y la atención al ciudadano*, norma que en materia de acceso a la información pública se ha visto afectada por la *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*.

Todas las oficinas de asistencia a la ciudadanía de la Junta de Extremadura cuentan con un formato normalizado para la presentación de Quejas o Sugerencias en el Libro, si bien podrá ser utilizado cualquier otro formato. En el supuesto de presentación de sugerencias o quejas de forma presencial, los funcionarios encargados de la custodia del Libro de Quejas y Sugerencias auxiliarán a los ciudadanos en la formulación, explicándoles el significado y alcance de las mismas, así como sus posibles efectos y el procedimiento que se seguirá. En el caso de las quejas, colaborarán especialmente en informarles sobre el órgano competente en el asunto objeto de las mismas.

Las quejas y sugerencias pueden presentarse, asimismo, a través de medios electrónicos en el Portal del Ciudadano habilitado en la sede electrónica de la Junta de Extremadura tal y como dispone el artículo 20.5 del *Decreto 225/2014, de 14 de octubre, de régimen jurídico de la administración electrónica de la Comunidad Autónoma de Extremadura*.

Es fundamental advertir que las quejas y sugerencias formuladas no tendrán en ningún caso la calificación de recurso administrativo ni su presentación interrumpirá los plazos establecidos en la normativa vigente. Estas quejas no condicionan, en modo alguno, el ejercicio de las restantes acciones o derechos que, de conformidad con la normativa reguladora de cada procedimiento, puedan ejercer los interesados en el mismo.

Es recomendable exponer con claridad y precisión cuál es la queja o, en su caso, sugerencia, por eso deben tener carácter individualizado y concreto, evitando



formular reclamaciones, quejas o denuncias genéricas.

La tramitación de las quejas y sugerencias seguirá un tratamiento uniforme en la Junta de Extremadura garantizando una rápida contestación al ciudadano. En todo caso, se deberá dar respuesta en un plazo no superior a un mes.”

Adicionalmente, dicho texto se puede completar con:

- La función de auxilio al ciudadano, que la normativa vigente confiera a todos los empleados públicos, en el momento de la presentación de la queja o sugerencia.
- Las direcciones de correo electrónico habilitadas a escala general, o de forma específica en el órgano o unidad, para la presentación de quejas y sugerencias.

10. SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Junto con los compromisos e indicadores, la carta deberá recoger aquellas medidas de gestión de la calidad que el órgano o unidad pudiera tener implantadas, como pueden ser, la acreditación por agencias de gestión de la calidad, Normas ISO, autoevaluaciones con el método EFQM, encuestas de satisfacción de usuarios, u otras.

11. COMPROMISO CON EL CAMBIO HACIA UNA ADMINISTRACIÓN DIGITAL. OTROS COMPROMISOS GENERALES.

La Carta podrá recoger aquellas actuaciones o proyectos implantados para el cambio hacia **una administración digital** que faciliten el acceso a los servicios prestados, medidas adoptadas para impulsar la **ética** en la actuación de los empleados públicos adscritos. Igualmente, también podrán recogerse compromisos con la **protección medioambiental**, con la **atención a la diversidad y a colectivos vulnerables**, con la **igualdad de género** y con la **seguridad y salud laboral** que, en su caso, existan.



DESCRIPCIÓN DE ESTOS CONCEPTOS

- **Compromiso de cambio hacia una Administración Digital**

Sin perjuicio de que existan compromisos de calidad que supongan un plus o mejora sobre las obligaciones legales en materia de Administración electrónica, el Servicio responsable de la CdS asumirá como compromiso general avanzar y facilitar en su actuación el cambio hacia una Administración Digital mediante la formación continua del personal adscrito, la actualización y adecuación de los medios y canales tecnológicos utilizados y la colaboración con los órganos competentes en materia de Administración Digital.

- **Compromiso ético de actuación**

El personal que desarrolla su trabajo en el órgano o la unidad responsable del servicio objeto de la carta asumirá, como valores éticos del servicio público, la integridad, la neutralidad, la imparcialidad, la transparencia en la gestión, la receptividad, la responsabilidad profesional y el servicio a la ciudadanía.

- **Compromiso con la igualdad de género**

Para contribuir al avance en el ámbito de la igualdad de género, la unidad responsable del servicio objeto de la carta podrá establecer este compromiso relacionado con la formación de su personal, con la utilización de un lenguaje inclusivo, atendiendo a las recomendaciones de la "Guía de lenguaje no sexista en la Administración Pública en Extremadura".

- **Compromiso con la atención a la diversidad y con colectivos vulnerables**

El órgano o la unidad responsable de la Carta de Servicios orientará todas sus actividades públicas hacia la consecución de la accesibilidad universal, integrando elementos y técnicas de comunicación adaptadas a las necesidades específicas de colectivos especialmente vulnerables, por razón de su situación económica, discapacidad física, formación u otros.

- **Compromiso con la protección medioambiental**

Se recogerán las medidas dirigidas a la protección del medio ambiente que le son de aplicación por razón de su actividad. Por ejemplo, eliminación o restricciones al formato papel, eliminación de determinados formatos digitales CD, DVD, mejora en los sistemas de reciclado y climatización, etc.

- **Compromiso con la protección de la salud y seguridad laboral**

Podrán recogerse los que específicamente estén establecidos para los empleados adscritos al órgano o a la unidad.



12. MEDIDAS DE SUBSANACIÓN

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

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

La Administración dispone de un amplio abanico de posibilidades de medidas de subsanación o compensación que hacer llegar a los usuarios, dependiendo de lo que se haya explicitado en sus Cartas de Servicios:

- a) Petición de disculpas.
- b) Explicación de las circunstancias que dan lugar al incumplimiento.
- c) Indicación de las medidas correctoras que se han llevado a cabo para evitar la repetición del hecho que causa el incumplimiento.
- d) Respuestas o medidas que se adoptarán por incumplimiento de compromisos asumidos.

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

El incumplimiento de los compromisos no genera por sí mismo derecho a indemnización reclamable. El reconocimiento de los compromisos en ningún caso dará lugar a reclamación patrimonial por parte de esta Administración y así conviene explicitarlo en la Carta de Servicios.

13. PERIODO DE VIGENCIA

Debido a su naturaleza y finalidad, las Cartas de Servicios son documentos que deben estar sometidos a una revisión continua. Esta revisión debe enfocarse tanto a la corrección de compromisos que se hayan desviado de su objetivo por exceso o por



defecto, como a la necesaria actualización de la Carta de Servicios ante cambios, tanto en el servicio prestado como en su entorno.

Al margen de las actualizaciones necesarias por concurrir alguna de las circunstancias anteriormente mencionadas, **las Cartas de Servicios han de tener un periodo de vigencia, transcurrido el cual deberá ser, en todo caso, objeto de actualización.**



CAPÍTULO III

3.1. Gestión de las Cartas de Servicios en la Junta de Extremadura





3.1. GESTIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS EN LA JUNTA DE EXTREMADURA

ÁMBITO DE APLICACIÓN

De acuerdo con el Decreto 149/2004, de 14 de octubre, se establece que las disposiciones contenidas en el mismo, conforme a la normativa vigente, serán de aplicación a:

- A los órganos de la Administración General de la Comunidad Autónoma de Extremadura, así como a los organismos públicos vinculados o dependientes de la misma (organismos autónomos y entidades públicas empresariales), cuando atiendan, gestionen o presten servicios a los ciudadanos.
- Empresas públicas de la Junta de Extremadura que presten servicios directos a los ciudadanos, cuando así lo decidan sus órganos de gobierno o dirección.
- Consorcios adscritos a la Comunidad Autónoma de Extremadura que presten servicios directos a los ciudadanos.
- Fundaciones del sector público autonómico que presten servicios directos a los ciudadanos.
- Sociedades mercantiles autonómicas que presten servicios directos a los ciudadanos.

IMPULSO Y ELABORACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS

En el artículo 8 del Decreto 149/2004, se establece que corresponderá a los titulares de los órganos administrativos y organismos públicos, y a los de las fundaciones del sector público autonómico, sociedades mercantiles autonómicas y empresas públicas de la Junta de Extremadura, interesados en la elaboración de Cartas de Servicios, definir las áreas de actividad y designar los órganos responsables de la elaboración y gestión de la correspondiente Carta de Servicios.

Igualmente les corresponderá el impulso para la elaboración de las Cartas de



Servicios a las Secretarías Generales (u órganos equivalentes), sin perjuicio de las actividades que pueda realizar el Centro Directivo competente en materia de seguimiento de la calidad de los servicios públicos.

Asimismo, los titulares de los órganos administrativos, organismos públicos, fundaciones del sector público autonómico, sociedades mercantiles autonómicas y empresas públicas de la Junta de Extremadura, serán los responsables últimos de la elaboración y gestión de la correspondiente Carta de Servicios.

Para iniciar su elaboración, dichos titulares, requerirán a la Secretaría General de la Consejería a la que estén adscritos para que comunique el inicio de los trabajos al Centro Directivo competente en materia de seguimiento de la calidad de los servicios públicos pudiendo, a tales efectos, solicitar de ésta el asesoramiento y colaboración necesarios.

APROBACIÓN, PUBLICACIÓN Y DIFUSIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS

Aprobación y publicación.

En el artículo 9 del Decreto 149/2004, de 14 de octubre, se estipula que las Cartas de Servicios serán aprobadas por Resolución de los titulares de las Secretarías Generales y Direcciones Generales a las que corresponda la gestión y tramitación de los servicios para los que se elaboran aquéllas, y por los Directores o asimilados en el caso de los organismos públicos y empresas públicas. Pero siempre previo informe del Centro Directivo competente en materia de seguimiento de la calidad de los servicios.

El compromiso de los directivos o líderes de las organizaciones públicas con la mejora continua es imprescindible para que prospere el impulso de la implantación de esta herramienta de calidad.

En el caso de que el desarrollo de un procedimiento o la prestación de servicios afecte a varios órganos, será precisa la aprobación por resolución conjunta de los titulares de los órganos a que afecte.

Cualquier actualización del contenido de la Carta de Servicios debe ser



sometida al mismo circuito de elaboración que se ha definido anteriormente.

Las resoluciones de aprobación de las Cartas de Servicios, y sus eventuales actualizaciones, se publicarán en el “Diario Oficial de Extremadura”.

Difusión

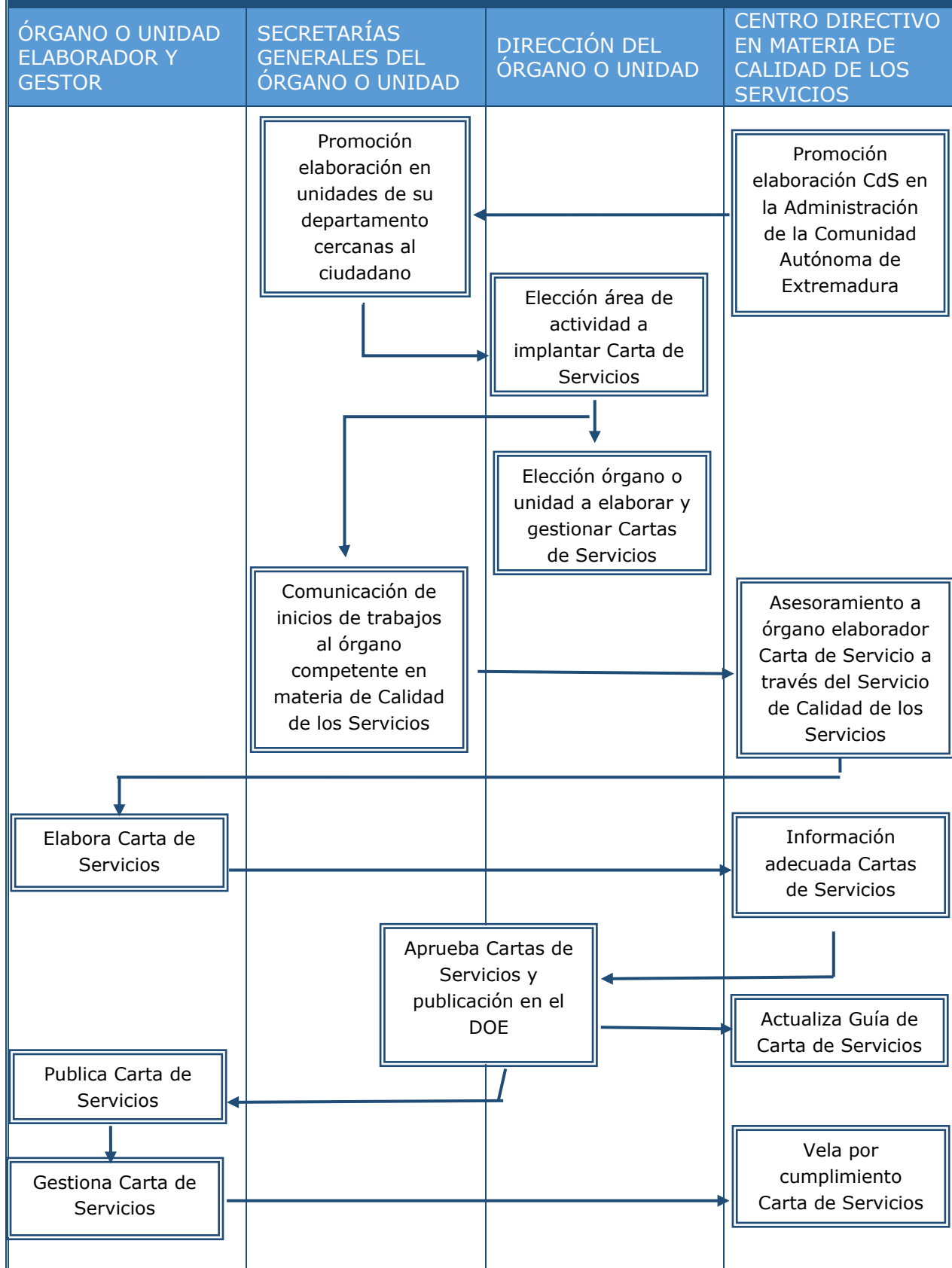
Una vez aprobada la Carta de Servicios debe ser objeto por parte del órgano responsable de la misma de acciones de comunicación y difusión en una doble vertiente:

- **Comunicación interna.** Dirigida a todo el personal implicado en la Carta para que en todo momento sea conocedor de los compromisos de calidad que se han asumido, fomentando su participación y motivación. Los canales a utilizar pueden ser notas internas, instrucciones, circulares, reuniones de trabajo...etc.
- **Comunicación externa.** Dirigida a todas las personas usuarias de los servicios, informándoles sobre los compromisos de calidad que se han asumido en la Carta y de sus resultados, para que los conozcan y valoren su repercusión en la mejora del servicio. En este caso los canales a utilizar pueden consistir en carteles informativos, notas de prensa, la edición de un folleto en formato electrónico publicado en la página corporativa del servicio con una ruta de acceso rápida y sencilla, foros, redes sociales, etc.

A su vez, esta labor de comunicación y difusión debe realizarse por el Servicio de Calidad de los Servicios mediante la Inscripción y registro en la “*Guía de Cartas de Servicios*” conforme a lo establecido en el artículo 10 del Decreto 149/2004, de 14 de Octubre, por el que se aprueba la Carta de Derechos de los Ciudadanos y se regulan las Cartas de Servicios y su publicación en la sede electrónica corporativa de la Junta de Extremadura, así como en el **Portal de Transparencia y Participación Ciudadana**.

De forma gráfica el proceso de gestión de Cartas de Servicios es el siguiente:

PROCESO GESTIÓN CARTAS DE SERVICIOS





CAPÍTULO IV

4.1. Proceso Metodológico de Elaboración e Implantación de las Cartas de Servicios en la Junta de Extremadura



4.1. PROCESO METODOLÓGICO DE ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS EN LA JUNTA DE EXTREMADURA

Para la elaboración de la Carta de Servicios se podrá contar con el apoyo del Centro directivo competente en materia de gestión de la Calidad, a través del personal del Servicio que tenga asignadas las funciones inherentes a dicha materia. Este Servicio actuará como un asesor externo del órgano o unidad que elabora la carta, siendo sus funciones las de acompañar, resolver dudas metodológicas y realizar recomendaciones que permitan culminar con éxito el proceso de elaboración de la Carta de Servicios.

La metodología propuesta para la elaboración de las Cartas de Servicios es, de forma gráfica, la siguiente:

Esta metodología está basada en las experiencias de implantación de Cartas de Servicios llevadas a cabo por la Inspección General de Servicios de la Junta de Extremadura desde la aprobación del Decreto 149/2004; trabajos previos y conocimientos prácticos que han permitido implantar Cartas de Servicios en los ámbitos de esta Administración con más impacto en la ciudadanía.

El modelo metodológico que a continuación se va a exponer, se evidencia como un sistema validado y garantizado suficientemente para las características organizativas de la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura.

Este modelo lo hemos estructurado en **Nueve Fases** para cada una de las fases se va a describir el objeto, desarrollo, resultados esperados y factores claves a tener en cuenta para el éxito de la misma.



FASE I. CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

El objeto de esta fase es la constitución de un equipo que reúna las características necesarias para elaborar la Carta de Servicios con éxito.

Trabajar en equipo permite:

- La implicación del personal del órgano o unidad que elabora la Carta de Servicios, al convertirse en precursores y protagonistas de la elaboración de la misma.
- La realización de un análisis detallado de la unidad, al disponerse de personal de todos los niveles del mismo. Personal dispuesto a dar información acerca del trabajo que realizan y de cómo este se relaciona con el ciudadano.
- La asunción de compromisos reales basados en la experiencia de los miembros del equipo de trabajo en su relación con el ciudadano.
- La disminución de los tiempos de realización debido a la posibilidad de reparto de tareas y el compromiso personal al que cada miembro del equipo de trabajo llega.

El compromiso de los directivos o líderes de las organizaciones públicas con la mejora continua será explícito para el desarrollo, aprobación e implantación de esta herramienta de calidad. Los líderes de la organización deben tomar la decisión consciente, por la que se desencadena el proceso y estar permanentemente al tanto de su desenvolvimiento, así como responsabilizarse del cumplimiento de los compromisos y velar por su seguimiento, evaluación, actualización y publicación de resultados.

Corresponde al máximo responsable del órgano administrativo que quiera poner en marcha una Carta de Servicios, designar a los miembros del equipo que la vayan a elaborar.

La elección de este personal se debe basar en los siguientes criterios:

- Se debe contar con representantes de todos los niveles del órgano o unidad objeto de la Carta de Servicio, siendo de especial importancia la presencia de personal que esté en contacto directo con el ciudadano.

- 
- Entre los miembros del equipo de trabajo se debe contar con conocedores de todos los servicios, y procesos asociados a los mismos, que son objeto de la carta.
 - La dirección del órgano o unidad objeto de la carta apoyará explícitamente la elaboración de la misma, mediante la participación del responsable del órgano o unidad en el equipo de trabajo.

Una vez elegido el personal que forme parte del equipo de trabajo, a éste se le podrá sumar un técnico del Servicio o Unidad competente en materia de Calidad de los servicios. La labor de este técnico será la de asesorar acerca de la metodología para la elaboración de la Carta de Servicios, y aclarar los aspectos teóricos desde su experiencia y formación en la elaboración de Cartas de Servicios.

En el caso de que así lo decidiera la dirección del órgano o unidad objeto de la Carta, se podrá contar con asesoramiento de expertos externos a la administración.

A la dirección del órgano le corresponde impulsar y desarrollar el proceso de elaboración de la carta en el plazo previsto, así como asignar los recursos necesarios.

La elección de los miembros del equipo de trabajo se documentará en la Ficha de Equipo de Trabajo.

De entre los miembros del equipo de trabajo debe elegirse un “Responsable” que se encargará de:

- Realizar las convocatorias de las reuniones del equipo.
- Levantar acta (según modelo incluido en el Anexo C de esta guía).
- Transmitir los acuerdos a que se lleguen en cada reunión.
- Recopilar y distribuir la documentación a utilizar en las reuniones previamente a ésta.

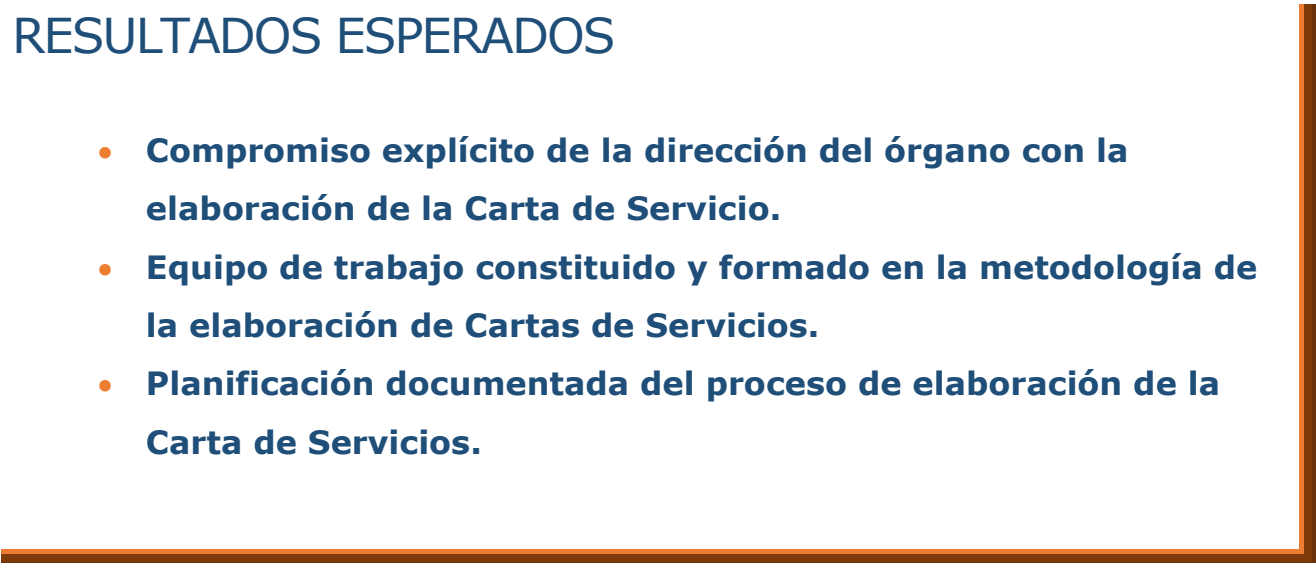
En la primera reunión del equipo de trabajo es necesario impartir una jornada formativa acerca de las Cartas de Servicios y la metodología para su elaboración que se recoge en esta guía. Dicha jornada debe ser impartida por personal con



experiencia en la elaboración de Cartas de Servicios, para ello se podrá contar con el apoyo del personal técnico del Servicio competente en materia de calidad de los servicios si así se solicita formalmente. Los temas acerca de los que puede versar dicha formación son:

- Calidad en la Administración Pública
- ¿Qué son las Cartas de Servicios?
- Beneficios de las Cartas de Servicios
- Evolución de la Carta de Servicios
- Contenido de las Cartas de Servicios
- Las Cartas de Servicios como Motor de Mejora
- Metodología de Elaboración

RESULTADOS ESPERADOS

- **Compromiso explícito de la dirección del órgano con la elaboración de la Carta de Servicio.**
 - **Equipo de trabajo constituido y formado en la metodología de la elaboración de Cartas de Servicios.**
 - **Planificación documentada del proceso de elaboración de la Carta de Servicios.**
- 



FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO

- **Disponer en la Administración con personal formado en técnicas de calidad y con experiencia en la elaboración de Cartas de Servicios.**
- **Prever las cargas de trabajo al realizar la planificación de la elaboración de la Carta de Servicios.**
- **No olvidar a ninguno de los miembros del equipo de trabajo a participar en el proyecto, la inclusión en el equipo de trabajo debe basarse en un ofrecimiento responsable, no forzado, a participar.**

De igual forma, en la primera reunión debe realizarse una planificación temporal de la elaboración de la Carta de Servicios. Esta planificación deberá limitar el tiempo necesario para la elaboración de la misma así como establecer las fechas en que se llevarán a cabo las reuniones del equipo de trabajo.

FASE II. DEFINICIÓN DE LA INFORMACIÓN GENERAL

En esta fase se llevará a cabo una diagnosis de los datos identificativos, de la Misión y Visión del órgano o unidad responsable de la elaboración de la CdS, así como de los servicios prestados y de la normativa aplicable al servicio prestado (sirviéndonos del Cuestionario de Diagnosis disponible en el apartado de Formularios de esta Guía).

1. DATOS IDENTIFICATIVOS DEL ÓRGANO O UNIDAD OBJETO DE LA CARTA

Se recogerá la denominación y unidad jerárquica superior a la que se adscribe (Consejería, Organismo Autónomo, etc.); así como la información relativa a los medios por los que se presta el servicio:

- Oficinas, se indicará la localidad, dirección, teléfono, fax y correo electrónico de todas las oficinas en que el órgano o unidad preste el servicio. Si la



unidad lo considera conveniente puede completar esta información introduciendo mapas con la ubicación de la oficina así como otras indicaciones de acceso y localización de sus dependencias administrativas.

- Páginas web, se hará referencia a las mismas si a través de ellas se prestan servicios o se ofrecen informaciones de interés.
- Teléfonos centralizados, si existen, desde los que se presten servicios se hará referencia a los mismos.
- Correos electrónicos para contactos.
- Medios móviles, si el órgano o unidad presta los servicios con medios móviles se harán referencia al funcionamiento de los mismos.

2. NORMATIVA DE APLICACIÓN

Se relacionará toda la legislación y normativa interna que aplique al órgano o unidad, normativa acerca de las características de prestación del servicio o los derechos del ciudadano.

La cumplimentación de este apartado no culmina con la relación de la normativa, sino que debe hacerse una recopilación de los textos normativos; textos que serán posteriormente analizados por el equipo de trabajo.

3. MISIÓN Y VISIÓN DEL ÓRGANO O UNIDAD. SERVICIOS PRESTADOS.

Sus conceptos han sido ya definidos en capítulos anteriores

4. COMPROMISOS DE CALIDAD ADQUIRIDOS.

En el caso de que se hayan definido requisitos de forma interna o pública para llevar a cabo los servicios.

5. OTRA INFORMACIÓN DE INTERÉS

Por último, y para completar la información, se recopilará la siguiente información:

- Pliegos de condiciones técnicas de servicios contratados, si existen.
- Informes de iniciativas de mejora del servicio que se hayan realizado.

- 
- Servicios prestados por otras entidades o unidades administrativas similares.
 - Quejas y sugerencias relativas al servicio.
 - Encuestas realizadas por el servicio.
 - Evaluaciones realizadas al servicio, tanto internas como externas.
 - Medidas relacionadas con las actividades que se realizan Ej. nº de entrevistas, personas atendidas, etc., a lo largo del tiempo.
 - Personal existente y tipología, así como descripciones de puestos de trabajo.
 - El cuestionario de diagnóstico será cumplimentado por cada uno de los miembros del equipo de trabajo, excepto en los apartados 2, 4 y 7. Para éstos se recomienda que se designen miembros del equipo que cumplimenten dichos apartados de forma específica.

Una vez recopilada esta información, debe fijarse un tiempo que puede oscilar entre los 10 y 12 días.

Una vez realizada la agregación de la información, se convoca a una nueva reunión del equipo de trabajo en la que se procederá a concretar los servicios que se prestan así como los compromisos de calidad asociados a los mismos.

FASE III. RELACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS

En esta fase se llevará a cabo una descripción de los servicios que presta el órgano o unidad, descripción que deberá ser hecha desde el consenso del equipo de trabajo y con el fin de que los servicios sean identificados de forma clara por el ciudadano sin crear falsas expectativas.

Una vez relacionados los servicios que presta la unidad, el equipo de trabajo procederá a acordar, mediante consenso, la redacción definitiva de los servicios que ofrece el órgano o unidad.

Al realizar la agrupación de los servicios identificados por cada miembro del equipo de trabajo, normalmente nos encontraremos con una relación amplia de



servicios. El equipo de trabajo deberá realizar un esfuerzo de síntesis y agrupación que permita llegar a una relación reducida de servicios, de esta forma se facilitará la comprensión por parte de los ciudadanos, la definición de compromisos y la gestión de la Carta de Servicios.

Dicha agrupación puede realizarse entre otros criterios por los siguientes:

- Medio de prestación del servicio: presencial, telefónica, internet, etc.
- Tipo de "cliente" que recibe el servicio: el ciudadano directamente, asociaciones, empresas, otros órganos o unidades.
- Áreas de prestación de servicios dentro de un órgano o unidad.

Se recomienda realizar tanto la agrupación como la redacción de los servicios en el seno de una única reunión del equipo de trabajo.

Esta redacción de los servicios será la que se recoja en la Ficha de Síntesis de Servicios y posteriormente en el documento final de la Carta de Servicios.

Al definir los servicios no hay que olvidar que en la diagnosis también se llevó a cabo una identificación de los atributos de calidad esperados por el ciudadano, dicha identificación también deberá ser sometida a consenso ya que será la base de la posterior definición de compromisos.

La relación de atributos esperados para cada servicio puede ser recogida en una tabla como la siguiente:

Una vez definidos los servicios del órgano o unidad y los atributos de calidad, estamos en condiciones de abordar el análisis y redacción de los compromisos de calidad.



FASE IV. ESTABLECIMIENTO DE COMPROMISOS DE CALIDAD

El objeto de esta fase consiste en establecer unos compromisos del órgano o unidad con el ciudadano acerca de los resultados que este último debe esperar en la prestación del servicio. Compromisos que serán comunicados públicamente a través de la Carta de Servicios y evaluados de forma periódica a través de los indicadores de calidad del órgano o unidad.

Una vez definidos los servicios que va a prestar el órgano o unidad que está trabajando por la mejora continua, puede decirse que se ha cumplido el primer objetivo de las Cartas de Servicio:

“Dar a conocer los servicios que la administración ofrece al ciudadano”

Por lo tanto, ha llegado el momento de dar respuesta a los dos siguientes:

“Hacer explícitos los compromisos de la Administración con el ciudadano”

“Facilitar a la ciudadanía el ejercicio efectivo de sus derechos”

El hecho de dar respuesta a estos objetivos debe realizarse desde un análisis profundo de las expectativas que los ciudadanos tienen del servicio y, por otro lado, de los estándares actuales de prestación de servicios.

1. ANÁLISIS DE LAS EXPECTATIVAS DE LOS CIUDADANOS

Pueden ser varias las técnicas para “chequear” lo que los ciudadanos esperan de los servicios, entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

- **Entrevistas al ciudadano** (telefónicas, personales, etc.): el objetivo de las entrevistas es el conocimiento de la valoración del ciudadano sobre los atributos de la calidad del servicio.
- **Libro de Sugerencias:** el objetivo es la recogida de ideas del ciudadano sobre el servicio existente o futuros nuevos servicios.
- **“Focus groups”:** dinámica de grupo que sirve para extraer opiniones creativas de un grupo reducido (pero representativo) de ciudadanos respecto a un tema concreto.

- 
- **Medios de comunicación:** recogiendo los artículos de opinión acerca de los servicios prestados por el órgano.
 - **Técnicas empáticas:** el objetivo es el conocimiento de los atributos de calidad del servicio esperados por el ciudadano teniendo en cuenta que cualquier persona, independientemente de su pertenencia o no a la administración, hace uso de los servicios que ésta ofrece.
 - **Apertura de canales-procesos de participación ciudadana:** a través de canales de comunicación directa con el ciudadano para conocer cuáles son sus necesidades y expectativas y obtener una valoración sobre aspectos de la calidad del servicio. El grupo de trabajo debe analizar la información recabada y determinar desde la perspectiva de las necesidades y expectativas de los usuarios-clientes cuáles son las más relevantes para éstos.

La utilización de una técnica en concreto se va a ver limitada por la disposición de recursos por parte del órgano o unidad que elabore la Carta de Servicios. Las denominadas “Técnicas Empáticas” son las que menos recursos consumen, pero no por ello las menos efectivas. La eficacia de esta técnica se basa en que en el equipo de trabajo existan personas que están en contacto directo con el ciudadano y por lo tanto son conocedores diariamente de las exigencias de los ciudadanos.

Esta técnica es la que se ha utilizado al elaborar el cuestionario de diagnosis e identificar los atributos de calidad esperados por el ciudadano para cada servicio. Por lo tanto este análisis de las expectativas del ciudadano ya ha sido realizado y consensuado por el grupo de trabajo en la reunión de consenso al definir los servicios prestados.

En el caso de que así lo considere el órgano o unidad que elabora la Carta de Servicios, dicho consenso se puede enriquecer con los resultados generados de la utilización de cualquiera de las técnicas expuestas anteriormente.

2. ANÁLISIS DE LOS ESTÁNDARES ACTUALES DE PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS

Cuando se habla de “estándar de calidad” se hace referencia al nivel de cumplimiento que una organización decide que quiere alcanzar para los compromisos que asume en su Carta de Servicios. En definitiva es el objetivo de



cumplimiento que se plantea la organización en cada compromiso.

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

El análisis de estos estándares se debe basar en el estudio por separado de los siguientes aspectos:

- Requisitos legales impuestos al servicio (plazos de tramitación, plazos de respuesta, gestión de quejas y sugerencias, etc.).
- Histórico de quejas del órgano o unidad.
- Compromisos adquiridos públicamente por el órgano o unidad.

Todos estos aspectos han debido ser recogidos en el cuestionario de diagnóstico y, por tanto, tras haberse realizado la agregación de la información, se debe exponer ante el equipo de trabajo. Al igual que se relacionaron los atributos de calidad esperada con los servicios, los requisitos que se definan para los servicios deben relacionarse con los mismos. Para ello puede completarse la tabla servicios/atributos con una nueva columna de estándares actuales/normativos. Una vez realizados estos análisis, el equipo de trabajo está en condiciones de redactar los compromisos de calidad que ofrecerá a los ciudadanos. Es decir, documentar el estándar mínimo de prestación del servicio para un atributo de calidad del mismo. Los compromisos deben redactarse con palabras sencillas y comprensibles para el ciudadano, evitando la utilización de términos técnicos y burocráticos. Hay que huir de términos o expresiones que den lugar a más de una interpretación. Al definir los compromisos, el equipo de trabajo debe tener cuidado en diferenciar entre lo que es la realidad del órgano o unidad; y el “cómo” debería ser el órgano o unidad en su relación con el ciudadano. Como compromisos a incluir en la Carta de Servicios deberán definirse decisiones relativas al cumplimiento de expectativas del ciudadano ya cubiertas o que pueden ser cubiertas a muy corto plazo. Todas aquellas acciones relativas a las expectativas del ciudadano que se vayan a cubrir a medio/largo plazo deberán ser objeto de planes de mejora futuros. Una vez culminada la acción podrá ser incorporado como compromiso de calidad en futuras revisiones de la Carta de



Servicios. Siempre hay que partir de la premisa de que lo requerido legalmente para el servicio no puede considerarse como un compromiso, aunque sí se puede considerar como tal la mejora de lo requerido o la mejora en el cumplimiento del requisito. La Carta de Servicios debe recoger, si existen, los compromisos ya adquiridos por el órgano o unidad.

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

- 1) El listado de servicios prestados.
- 2) Los atributos o características de dichos servicios.
- 3) La detección de expectativas y necesidades de los usuarios.
- 4) Los datos cuantitativos, provenientes de mediciones específicas o bien de datos secundarios, que indican cómo funcionan los servicios (cobertura, satisfacción...) en el momento actual. Obtendremos así el comportamiento del indicador o nivel de cumplimiento actual del mismo.
- 5) Los datos cuantitativos que indican cómo han funcionado los servicios (cobertura, satisfacción...) en mediciones anteriores, si se dispone de ellos, lo que permitiría la comparación longitudinal o temporal.
- 6) La información de otras organizaciones en relación a los servicios, atributos y tiempos seleccionados. Cuando se puede disponer de estos datos resultan de gran utilidad porque permite la comparación entre pares y el establecimiento de objetivos acordes o competitivos en el contexto.
- 7) Una vez que se dispone de toda esta información, el equipo de trabajo está en disposición de establecer los estándares de calidad deseables en la prestación del servicio. Los estándares de calidad hacen referencia al nivel de rendimiento que la organización quiere y considera posible alcanzar, insistimos por ello en que es necesario que se establezcan de manera realista y coherente con el contexto, poniendo en relación procesos (datos de resultados), atributos de calidad más valorados por el ciudadano (expectativas) y lo que hacen otros (comparación entre pares funcionales).



Los compromisos de calidad definidos serán recogidos en la Ficha de Síntesis de Compromisos.

RESULTADOS ESPERADOS

- **Conocimiento del grado de compromiso actual del órgano con el ciudadano.**
 - **Relación de compromisos descritos documentalmente.**
 - **Relación documentada entre compromisos, servicios y atributos de calidad esperada por el ciudadano.**
 - **Cumplimiento de la planificación aprobada para la elaboración de la carta**
- 



FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO

Reiteramos las siguientes características que deben cumplir los compromisos elegidos:

- **Compromisos relevantes para el ciudadano:** tienen que referirse a aspectos clave en la percepción de la calidad del servicio que tiene el ciudadano. Desde la óptica de la calidad un servicio debería satisfacer las necesidades y un número “prudente” de compromisos para garantizar una gestión eficaz.
- **Consensuados:** sólo los compromisos de calidad asumidos por todos los miembros del equipo son los que deberán recogerse en la Carta de Servicios. De esta forma se aumentará.
- **Comprensibles:** deberían establecerse con un lenguaje claro, sencillo y breve para facilitar su comprensión por los ciudadanos a quienes vayan dirigidas las Cartas de Servicios.
- **Concretos y concisos:** la formulación de los compromisos no debería dar margen a interpretación, su expresión debería ser unívoca.
- **Invocables por los usuarios:** los usuarios deberían conocer el cumplimiento o incumplimiento de los compromisos de calidad en su relación individual con la organización.
- **Ir más allá de la norma:** los compromisos no deberían corresponderse con obligaciones que se establecen en las disposiciones legales que regulan los servicios que presta la organización.
- **Cuantificables y medibles:** los compromisos deberán establecerse en términos numéricos y, en cualquier caso, ser susceptibles de medición.

- 
- **Pocos:** las Cartas de Servicios deberían desarrollar pocos compromisos; recordemos que para cumplir esos compromisos se va a tener que realizar un esfuerzo extra por el órgano o unidad, por tanto, es recomendable empezar por un número “prudente” de compromisos para garantizar una gestión eficaz.
 - **Alcanzables:** Los compromisos que se definan deben ser posibles de lograr; para ello habrá que tener en cuenta todos los condicionantes internos del órgano o unidad (cultura de calidad de la unidad, presupuesto económico, compromiso de los directivos, etc.) Sólo con compromisos alcanzables habrá personal motivado para su consecución.

FASE V. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES

Una vez definidos los compromisos del órgano o unidad con el ciudadano, llega el momento de poner en marcha la herramienta con la que se verificará el cumplimiento de dichos compromisos, y se establecerá la base de la mejora continua, los indicadores.

Ha llegado el momento de abordar la fase de elaboración de la Carta de Servicios que convierte a la misma en una herramienta que permita

“Establecer la mejora continua en la adaptación a las necesidades de los ciudadanos”

Para ello debemos partir del principio de que para poder afirmar que una determinada situación es “mejor” que otra, debemos contar con criterios técnicos suficientes para apreciar el “grado de bondad” de cada una de ellas, y así poder compararlas.

Como herramienta para poder evaluar ese “grado de bondad” se ha generalizado en el ámbito de la gestión de calidad el uso de “indicadores”, entendidos como “unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación



periódica de la calidad de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes o estándares”.

La labor de definición de los indicadores de calidad, aunque en la metodología expuesta está reflejada como una fase diferenciada, debe realizarla el equipo de trabajo de forma simultánea con la fase IV de “Establecimiento de Compromisos de Calidad”.

A la hora de definir los indicadores el equipo de trabajo deberá diferenciar entre los siguientes aspectos del indicador:

- Estándar a medir o nombre del indicador.
- Método de medida.
- Meta del indicador.

Para una mejor comprensión véase el siguiente ejemplo:

SERVICIO	COMPROMISO	NOMBRE DEL INDICADOR	METODO DE MEDIDA	META DEL INDICADOR
1. Servicio de publicaciones	1.1. Publicación oficial del DOE en la sede electrónica todos los días hábiles, antes de las 8:00 horas del día que corresponda la publicación.	A. Porcentaje de días en los que el DOE se publica antes de las 8:00 horas.	Base de datos del DOE (nº de Diarios no publicados en plazox100/nº de Diarios publicados en plazo)	99%
	1.2. Inserción de los anuncios en un plazo medio de 10 días hábiles desde su recepción en el Servicio del DOE a través del Registro.	B. Porcentaje de publicaciones realizadas en los plazos comprometidos.	Registro de documentación (nº de anuncios no publicados en plazox100/nº de anuncios registrados y recibidos en el DOE)	95%
2. Servicio de información	2.1. Envío de la suscripción electrónica todos los días hábiles antes de las	Porcentaje de días en los que el envío de sumario de DOE prestado	Base de datos de suscriptores (nº de días en que el envío	95%



SERVICIO	COMPROMISO	NOMBRE DEL INDICADOR	METODO DE MEDIDA	META DEL INDICADOR
	8:00 horas.	mediante el servicio del DOE a la carta se realiza a la hora prevista	no se realiza en $\text{plazo} \times 100 / \text{n}^\circ$ de días de envío de DOE a la carta en el plazo comprometido)	

Dicho cuadro será completado en todo momento con una tabla que establezca la relación de indicadores y compromisos de calidad.

Los indicadores podrán ser de dos tipos:

- **Directos;** el indicador cuantifica la característica de calidad definida en el compromiso de calidad
- **Indirectos;** el indicador mide la característica definida en el compromiso de calidad a través de la cuantificación de otra información relacionada con la misma.

Deberá intentar definirse al menos un indicador para cada compromiso de calidad, si bien puede ocurrir que algún indicador pueda servir para medir más de un compromiso.

Para que los indicadores sean útiles en la gestión y, por lo tanto, sean tenidos en cuenta, es necesario que respondan a una serie de **características** que los hacen eficaces, las cuales reiteramos:

- **Realistas.** Los indicadores han de responder a las necesidades del





ciudadano, lo cual depende de una correcta alineación de las necesidades de éstos y de los compromisos definidos.

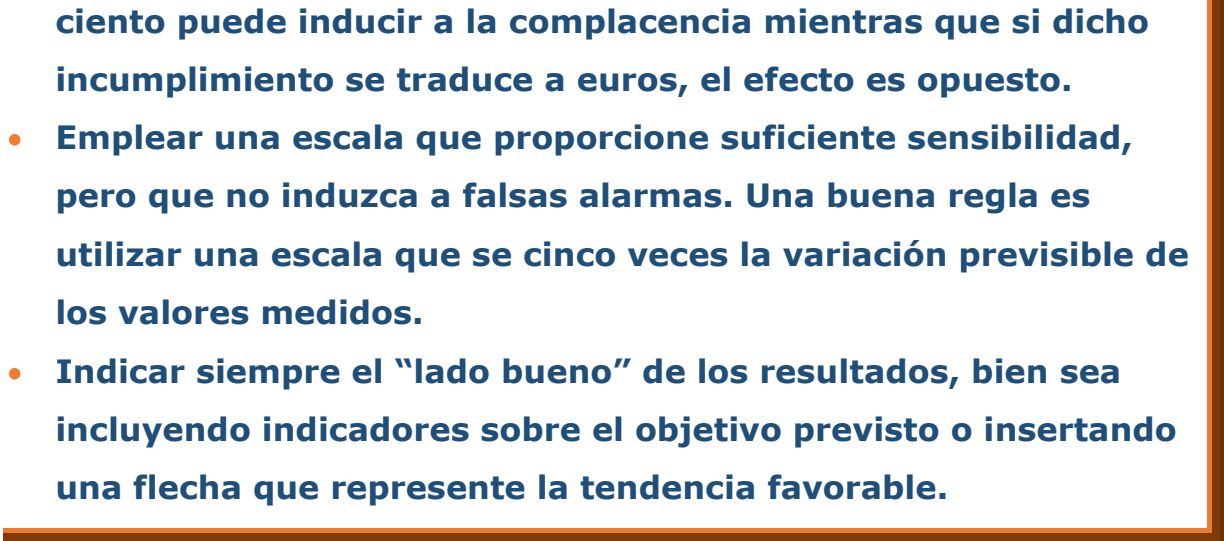
- **Efectistas.** Tangibles en cuanto a los efectos que se pretenden medir, es decir, en los resultados de las actividades o tareas.
- **Consensuados,** al igual con los compromisos de los que emanan.
- **Económicos.** La gestión de los indicadores supone unos costes en tiempo y en medios para la medición. Precisiones exageradas, frecuencias excesivas, métodos de cálculo complejos pueden ocasionar que el coste de gestión del indicador sea superior al beneficio que se consigue con la medición.
- **Sensibles.** Para que las variaciones en los niveles de prestación del servicio sean apreciadas a través de la medición.

Para conseguir unos indicadores eficaces, que cumplan con las características antes indicadas, pueden tenerse en cuenta las siguientes recomendaciones:

- **Los indicadores pueden presentarse en forma de valores absolutos, porcentuales, o de ratios, Con carácter general es recomendable que los indicadores se constituyan 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.**
 - **Orientar la medición hacia lo importante.**
 - **En los casos de alto cumplimiento es preferible medir el incumplimiento para evitar la complacencia.**
 - **Utilizar un valor en la medición que sea adecuado a los objetivos que se pretenden. En función de la actividad, un indicador de incumplimiento que se expresa en tanto por**
- 



ciento puede inducir a la complacencia mientras que si dicho incumplimiento se traduce a euros, el efecto es opuesto.

- **Emplear una escala que proporcione suficiente sensibilidad, pero que no induzca a falsas alarmas. Una buena regla es utilizar una escala que se cinco veces la variación previsible de los valores medidos.**
 - **Indicar siempre el “lado bueno” de los resultados, bien sea incluyendo indicadores sobre el objetivo previsto o insertando una flecha que represente la tendencia favorable.**
- 

La fase de definición de indicadores se dará por finalizada cuando para todos los compromisos de calidad se hayan definido sus indicadores, y se hayan establecido las metas, así como los métodos, los responsables y frecuencia de medición.

El conjunto de todo esto constituirá el Cuadro de Indicadores del órgano o unidad; y sobre él se establecerá el seguimiento y mejora de los servicios que se presten al ciudadano. Ejemplo:



SERVICIO DE LEGISLACIÓN Y DOCUMENTACIÓN		CUADRO DE INDICADORES				
Servicio	Indicador	Método de Medida	Frecuencia medición	Responsable de medición	Valores límite admisible	Fuente de la medición
1.Servicio de publicaciones	A. Porcentaje de días en los que el DOE se publica antes de las 8:00 horas	Base de datos del DOE (nº de Diarios no publicados en plazox100/nº de Diarios publicados en plazo)	Trimestral	Técnica en Biblioteconomía y Documentación	99%	Base de datos del DOE
	Porcentaje de publicaciones realizadas en los plazos comprometidos	Registro de documentación (nº de anuncios no publicados en plazox100/ nº de anuncios registrados y recibidos en el DOE)	Trimestral	Técnica en Biblioteconomía y Documentación	95%	Base de datos del DOE



Dicho cuadro será completado en todo momento con una tabla que establezca la relación entre indicadores y compromisos de calidad:

FICHA DE RELACIÓN COMPROMISOS E INDICADORES								
		COMPROMISOS						
		1	2	3	4	5	6	7A
INDICADORES	A							
	B							
	C							
	D							
	E							
	F							
	G							
	H							
	I							
	Responsable del Equipo de trabajo: Jefa/e de Servicio Responsable Elaboración Ficha: Equipo de Trabajo				Responsable del Equipo de trabajo: Jefa/e de Servicio Responsable Elaboración Ficha: Equipo de Trabajo			



Es importante, destacar que el hecho de que las Fases IV y V se lleven de forma conjunta, no implica que deban realizarse en una sola reunión del equipo de trabajo. Éste deberá llevar a cabo cuantas reuniones sean necesarias para poder establecer la Carta de Servicios dentro del plazo marcado para su elaboración.

RESULTADOS ESPERADOS

- **Documentación de los indicadores que verifican el grado de cumplimiento de los compromisos definidos.**
 - **Definición de la metodología, responsable y frecuente para la medición de los indicadores.**
 - **Definición de las metas de los indicadores de calidad.**
 - **Integración de todo lo anterior en el Cuadro de Indicadores.**
 - **Cumplimiento de la planificación aprobada para la elaboración de la Carta.**
- 



FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO

- **Al igual que los compromisos definidos, los indicadores que miden los mismos deben ser consensuados por el equipo de trabajo.**
- **Dotar al equipo de trabajo de poder de decisión, sobre todo a la hora de definir responsables de medición, métodos de medición y metas del indicador.**
- **A la hora de definir los métodos de medición, es el responsable de medición junto con el responsable del órgano o servicio el que debe definir el soporte dónde se recogerán los datos para la medición de los indicadores.**
- **En el caso de que realice la definición de indicadores en más de una sesión se deberá registrar en acta las decisiones tomadas en las diferentes sesiones. Dichas actas deben ser remitidas, previamente a cada reunión, a los miembros del equipo de trabajo.**
- **De igual forma que en el caso anterior, se debe dar por finalizada una reunión una vez hayan sido analizados todos los compromisos de calidad e indicadores asociados a un servicio.**
- **El número de indicadores que se definan debe ser tal que su medición sea asumible por la estructura del órgano o unidad.**



FASE VI. APROBACIÓN Y PUBLICACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS

Como hemos visto en el capítulo dedicado a la gestión de las Cartas de Servicio en la Junta de Extremadura, el artículo 9 del Decreto 149/2004, de 14 de octubre, se estipula que las Cartas de Servicios serán aprobadas por Resolución de los titulares de las Secretarías Generales y Direcciones Generales a las que corresponda la gestión y tramitación de los servicios para los que se elaboran aquéllas, y por los Directores o asimilados en el caso de los organismos públicos y empresas públicas. Pero siempre previo informe del Centro Directivo competente en materia de seguimiento de la calidad de los servicios.

El compromiso de los directivos o líderes de las organizaciones públicas con la mejora continua es imprescindible para que prospere el impulso de la implantación de esta herramienta de calidad.

En el caso de que el desarrollo de un procedimiento o la prestación de servicios afecte a varios órganos, será precisa la aprobación por resolución conjunta de los titulares de los órganos a que afecte.

Cualquier actualización del contenido de la Carta de Servicios debe ser sometida al mismo circuito de elaboración que se ha definido anteriormente.

El documento final que se redacte deberá recoger el proceso de elaboración de la Carta de Servicios estará compuesto por los siguientes documentos:

- **“Carta Interna”** comprensiva del proceso metodológico seguido para la realización de la Carta de Servicios. Este documento no precisa ser publicado en DOE. Contiene el “expediente” del proceso seguido para la elaboración de esta Carta de Servicios, **así como las acciones que se llevarán a cabo para la implantación, difusión y seguimiento posterior de los compromisos adquiridos.**
- **“Carta Pública”** comprensiva del texto que será objeto de publicación en el DOE.
- **“Folleto Divulgativo”** en formato digital de la Carta de Servicios que deberá cumplir con las características técnicas relativas a la Identidad Corporativa de la Junta de Extremadura.

➤ La **Carta Interna** tiene un triple objetivo:

a) Servir como Memoria del trabajo realizado.

b) Recoger los posibles Planes o acciones de Mejora a la vista del resultado del grado de cumplimiento de los compromisos asumidos.

c) Establecer la sistemática de seguimiento de la Carta de Servicios.

INFORMES PRECEPTIVOS PREVIOS A LA APROBACIÓN DE LA CdS

Con carácter previo a la aprobación y publicación de la Carta de Servicios por las Secretarías o Direcciones Generales (mediante Resolución de su titular), según corresponda, y antes también de su proceder a su edición divulgativa, será preceptivo someter el “expediente de elaboración” de la Carta a informe del Centro Directivo competente en materia de calidad de los servicios que velará porque el proceso de realización se lleve a cabo bajo principios orientados a la calidad y con la necesaria homogeneidad para todo el ámbito de nuestra Administración autonómica.

Para ello, deberá enviarse a dicho órgano informante un ejemplar del documento interno de la Carta de Servicios, así como el proyecto de Resolución que haya de publicarse en el DOE, y una prueba en formato digital del folleto divulgativo.

A la vista de los contenidos, el Centro Directivo competente en materia de calidad de los servicios emitirá un informe de contenido técnico-jurídico cuyo resultado podrá ser favorable, favorable condicionado a la subsanación de carencias detectadas o desfavorable.



FASE VII. COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIO

Una vez aprobada la Carta de Servicios debe ser objeto por parte del Servicio o unidad responsable de la implantación de la CdS de acciones de comunicación y difusión en una **doble vertiente**:

Comunicación interna.

Dirigida a todo el personal implicado en la Carta de Servicios para que en todo momento sea conocedor de los compromisos de calidad que se han asumido, fomentando su participación y motivación. Los **canales** a utilizar pueden ser:

- notas internas
- instrucciones,
- circulares
- reuniones de trabajo
- Cursos formación destinados a personal del servicio.

Comunicación externa.

Dirigida a todas las personas usuarias de los servicios, informándoles sobre los compromisos de calidad que se han asumido en la Carta y de sus resultados, para que los conozcan y valoren su repercusión en la mejora del servicio.

En este caso los **canales** a utilizar pueden consistir en:

- carteles informativos
- notas de prensa
- publicación en página destinada al servicio dentro de la web de la sede electrónica de la Junta de Extremadura, con una ruta de acceso rápida y sencilla,
- foros
- redes sociales etc.

A su vez, esta labor de comunicación debe realizarse también por el Servicio de Calidad de los Servicios mediante la Inscripción y registro en la “**Guía de Cartas de Servicios**” conforme a lo establecido en el artículo 10 del *Decreto 149/2004, de 14 de Octubre, por el que se aprueba la Carta de Derechos de los Ciudadanos y se regulan las Cartas de Servicios* y su publicación en la sede electrónica corporativa de la Junta de Extremadura, así como en el **Portal de Transparencia y Participación Ciudadana**.



FASE VIII. IMPLANTACIÓN Y PLAN DE SEGUIMIENTO DE LAS CARTAS DE SERVICIO

A lo largo de esta guía se ha recalcado la idea que las Cartas de Servicios son instrumentos que se constituyen en auténticas palancas de cambio hacia una mejora de la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos. Por ello, el trabajo de elaboración de una Carta de Servicios no finaliza con la publicación y difusión de la misma, sino que, posteriormente, será preceptivo como buena práctica llevar a cabo su implantación y un seguimiento del grado de cumplimiento de la misma. Es en este momento cuando debe definirse la sistemática de seguimiento.

Desde el momento en que se aprueba una Carta de Servicios, conforme al método establecido, debe ponerse en funcionamiento un **Plan de Seguimiento continuo** de la misma que, como se ha dicho, **debe constar en la Carta Interna**. Este sistema de control o seguimiento, que debe ser establecido por el responsable de la Carta de forma consensuada con el equipo de trabajo, debe contener:

La implantación de la Carta de Servicios es responsabilidad del órgano o unidad objeto de la Carta. Para ello se hace imprescindible la constitución y puesta en marcha de un **"Comité de Seguimiento de la Carta"**. Es la misión principal de este Comité recopilar y analizar el estado de indicadores de calidad, difundir y sensibilizar al resto del personal de las ventajas del cumplimiento de los compromisos de calidad, y establecer las acciones de mejora necesaria para asegurar el cumplimiento de dichos compromisos.

El Comité de Seguimiento de Carta estará constituido por:

1. MIEMBROS PERMANENTES:

Para la elección de los miembros de este Comité deben seguirse las mismas directrices que para la elección del equipo de trabajo para elaborar la Carta de Servicios.

Incluso, si es posible, sería muy conveniente que el equipo de trabajo anterior se constituya, una vez terminada la Carta de Servicios en Comité de Seguimiento de la Carta. De esta forma se aumentaría en alto grado la eficacia de dicho Comité, al estar constituido por personal conocedor de la teoría y práctica de las Cartas de Servicios y del contenido particular de la misma.

2. MIEMBROS NO PERMANENTES

Podrán asistir, cuando el Jefe de la unidad lo considere oportuno, cuantas personas, vinculadas a la Administración o no, que por razón de la materia a tratar posean suficientes conocimientos técnicos.

Podrá asistir un representante del Servicio de Calidad de los Servicios en ejercicio de las funciones de impulso, asesoramiento y colaboración que en los procesos de elaboración de las Cartas de Servicios le atribuye el Decreto 149/2004, de 14 de octubre.

CONTENIDO MÍNIMO DEL PLAN DE SEGUIMIENTO

A. Un sistema de control y seguimiento de los indicadores para la monitorización del nivel de cumplimiento de los compromisos adquiridos. En este sistema deben constar:

- **Indicador y compromiso que mide**
- **Método de medida**
- **Frecuencia o periodicidad de la medición**
- **Responsable de la medición**
- **Valor límite, en su caso, admitido de incumplimiento**
- **Fuentes de información para la obtención de los datos de los indicadores: bases de datos, memorias, registros, informes, datos estadísticos, resultados de encuestas**

B. Una Autoevaluación anual de la que se derivará la elaboración de un Informe, con esa misma periodicidad, en el que deberá constar:

- **La evaluación del grado de cumplimiento de todos los compromisos, que puede poner de manifiesto varias situaciones:**

- 
- Los compromisos alcanzan los estándares establecidos.
 - Algunos compromisos superan de forma mantenida y continua el estándar del objetivo establecido, en cuyo caso habría que redefinir el compromiso aumentando el nivel de calidad exigido.
 - Algunos compromisos no alcanzan los objetivos establecidos en cuyo caso deben implantarse medidas de subsanación.
 - Los cambios que se hayan producido tanto en el órgano prestador del servicio (cambios legislativos, competenciales, en dotación de medios materiales o humanos...) como en el receptor o usuarios del servicio (nuevas necesidades o expectativas de la ciudadanía en relación con los servicios prestados)
 - Los proyectos de mejora abordados durante el ejercicio, o medidas de subsanación abordados, como resultado, en su caso, de incumplimientos.
 - El grado de satisfacción de los usuarios con el servicio prestado según datos objetivos recogidos de encuestas de percepción, del sistema de quejas y sugerencias, publicaciones en prensa u otros.

Este Informe debe ser trasladado al Servicio de Calidad de los Servicios en el primer trimestre del año. Asimismo, el contenido del informe, o, al menos, la información relativa al grado de cumplimiento de los compromisos asumidos, así como los planes de mejora implantados ante posibles incumplimientos, deben ser publicados según lo establecido en el Plan de comunicación y difusión de la Carta.



FASE IX. ACTUALIZACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS

Las Cartas de Servicios **son documentos “vivos”** que han de estar sometidos a una revisión continua. Su revisión y actualización estará enfocada a la misión y visión del Servicio o unidad objeto de la Carta, así como al ajuste de compromisos que se hayan desviado de su objetivo, cambios estructurales y funcionales del servicio y de su entorno.

Con carácter general, las Cartas de Servicios habrán de ser objeto de seguimiento por el Comité de Seguimiento que se habría de constituir tras la aprobación e implantación de la Carta originaria, con revisiones anuales de la misma como hemos visto en la fase anterior.

Al margen de esa revisión, las CdS deberán ser actualizadas por el órgano directivo responsable de su publicación, siempre que hubiera modificaciones en los servicios prestados o por otras modificaciones sustanciales en los datos que contengan. Como posibles **causas de modificaciones sustanciales que ponen de manifiesto la necesidad de actualizar citamos las siguientes:**

Causas que hacen necesaria la actualización de las CdS

- Cuando los indicadores de la Carta de Servicios muestren que se están superando los compromisos establecidos, después del análisis del cumplimiento de indicadores de la misma.
- Cuando existen nuevas demandas de los usuarios.
- Cuando se producen modificaciones en la normativa o reestructuraciones orgánicas sustantivas del Servicio.
- Cuando la unidad u órgano ofrece nuevos servicios o modalidades de prestación de los mismos.
- Cuando se mejora en la prestación de los servicios por dotación de más personal, recursos materiales y financieros.
- Cuando se introduce innovación tecnológica que posibilite un mayor rendimiento.
- Cuando los procesos internos que sustentan la Carta de Servicios cambien y sea posible adoptar nuevos compromisos de mejora.
- Cuando se desea corregir datos o llevar a cabo un nuevo diseño estético de la Carta de Servicios.

La aprobación de la actualización de la Carta de Servicios se realizaría mediante una nueva Resolución que deje sin efectos a la anterior. En la Administración de la Junta de Extremadura tenemos **ejemplos recientes de actualizaciones de Cartas de Servicios**, como:

Actualización de la Carta de Servicios de las Oficinas Comarcales Agrarias y Oficinas Coordinadoras de Zona Actualización de la Carta de Servicios del DOE, Actualización de la Carta de Servicios del Servicio de Expropiaciones, Actualización de la Carta de Servicios del Área Tributaria de la Junta de Extremadura



ANEXOS





A. DEFINICIONES





DEFINICIONES

ATRIBUTO DE CALIDAD ESPERADO: Característica de calidad de un servicio, cuyo cumplimiento es esperado por el cliente (ciudadano/usuario) al recibir el mismo. (Por ejemplo: fiabilidad, capacidad de respuesta, accesibilidad, cortesía, competencia técnica, comunicación, credibilidad, seguridad, comprensión de las necesidades del cliente, aspectos tangibles, etc.).

CALIDAD: Conjunto de requisitos, características o estándares, que como mínimo, debe cumplir un servicio para adecuarse a las demandas sociales de los ciudadanos, hacer efectivo el ejercicio de sus derechos, el cumplimiento de sus obligaciones y el acceso a las prestaciones públicas (Decreto 149/2004, de 14 de octubre).

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

CARTAS DE SERVICIOS: Instrumentos de mejora de la calidad de los servicios públicos en los que cada órgano explicitará por escrito y difundirá los compromisos de servicios y estándares de calidad a los que se ajustará la prestación de sus servicios, en función de los recursos disponibles. (Decreto 149/2004, de 14 de octubre). También llamadas “contratos básicos de calidad”, son documentos que dan a conocer a los ciudadanos los servicios que la Administración les ofrece y los niveles de calidad con que se deben prestar.

CLIENTES: En el ámbito administrativo, persona que demanda los servicios que presta un órgano o unidad administrativa. Es el destinatario más próximo de dichos servicios, puede ser “externo” (personas físicas, jurídicas –públicas y/o privadas–) o “interno” (personal al servicio de la propia Administración que hace uso de sus servicios).

COMPETENCIAS: Función o conjunto de funciones atribuidas a un órgano o unidad.

COMPROMISO DE CALIDAD: Nivel de calidad explicitado al ciudadano con que un órgano o unidad va a prestar sus servicios y para el que se disponen los recursos necesarios que aseguren su cumplimiento.



EFICACIA: Consecución de resultados y objetivos determinados con independencia de los medios empleados para obtenerlos.

EFICIENCIA: Obtención del máximo resultado posible con unos recursos determinados que impliquen el menor coste posible. La eficiencia es la eficacia al menor coste.

ESTÁNDAR DE CALIDAD: Criterio o valor de referencia respecto al mantenimiento de un nivel de calidad en las prestaciones.

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

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

INDICADOR: Unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante la comparación con los referentes correspondientes.

MISIÓN: Finalidad fundamental que justifica la razón de ser de la organización. Lo que la organización "es".

MOTIVACIÓN: Predisposición general o estimulación que dirige el comportamiento de las personas hacia la obtención de los objetivos y metas deseados.

NORMALIZACIÓN: Actividad por la que se unifican criterios respecto de determinadas materias y se posibilita la utilización de un lenguaje común en un campo de actividad concreto.

OBJETIVOS: Fines o metas que la organización se propone alcanzar con una estrategia determinada.

PROCEDIMIENTO: Normativización, cauce formal de actos, de un proceso.

PROCESO: Secuencia de fases o actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado servicio.

RECURSOS: Conjunto de bienes, que pueden consistir en medios económicos, materiales o humanos, susceptibles de ser empleados en un proceso de



producción o distribución de servicios.

REQUISITO: Característica del servicio, cuyos parámetros de cumplimiento (cuantitativo o cualitativo) han sido establecidos por la Administración.

SEGUIMIENTO: Proceso de obtención de datos para su evaluación (control, monitorización).

SERVICIO: Producto intangible (acción, actuación) para satisfacer una demanda de necesidades.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD: Sistema estructural de la organización, las responsabilidades, los procedimientos, procesos y recursos diseñados para conseguir los objetivos establecidos en materia de calidad.

VISIÓN: Razones que inspiran la dirección a seguir por la organización, indicando dónde se puede estar en el futuro teniendo en cuenta las necesidades de la sociedad. Lo que la organización “desea ser”.



B. GLOSARIO DE INDICADORES





GLOSARIO DE INDICADORES

A continuación se recogen algunos ejemplos de los indicadores más frecuentes utilizados en la elaboración de Cartas de Servicios alfabéticamente ordenados para facilitar su búsqueda:

ACLARACIÓN:

EN EL GLOSARIO NO SIEMPRE CONSTA LA FORMULACIÓN COMPLETA DEL INDICADOR. ESTOS PODRÁN FORMULARSE EN VALORES ABSOLUTOS, PORCENTUALES, GRADUACIONES PREVIAMENTE ESTABLECIDAS EN LOS COMPROMISOS E, INCLUSO EN VALORES CUALITATIVOS.

- Datos de las encuestas de satisfacción de ciudadanos.
- Datos de las reclamaciones y sugerencias presentadas, y porcentaje de éstas aceptadas.
- Datos de las sugerencias y reclamaciones presentadas por los ciudadanos.
- Datos sobre los recursos humanos y materiales disponibles y análisis sobre su adecuación a los objetivos del órgano.
- Distribución de acciones formativas por consejerías.
- Distribución de los alumnos por consejerías.
- Equipamientos para la información del órgano.
- Índices técnicos de cumplimiento de las programaciones de servicios, y de la regularidad y de los niveles de ocupación.
- Mantenimiento de la periodicidad de los productos documentales y grado de actualización.
- Número de llamadas anuales no atendidas en el acto y no devueltas al ciudadano en el mismo día laborable en que se produce la misma.

- 
- Número de semestres en los que no se evalúen las encuestas cumplimentadas o periodos semestrales en los que no se pongan a disposición de los usuarios.
 - Número de actualizaciones a incluir en el Portal Ciudadano, incluyendo la información de carácter técnico del proyecto, no realizadas en el plazo máximo comprometido.
 - Número de quejas o reclamaciones por demora o errores en la contestación, ante solicitudes de información sobre el estado de tramitación del procedimiento.
 - Número de acciones formativas impartidas y número de alumnos asistentes.
 - Número de actuaciones de asesoramiento y vigilancia realizadas.
 - Número de actuaciones diseños, grabaciones y boletines para las unidades administrativas.
 - Número de actuaciones de seguimiento de obras.
 - Número de actuaciones de urbanización.
 - Número de actuaciones y campañas informativas de concienciación a los ciudadanos.
 - Número de alumnos formados.
 - Número de ciudadanos o clientes internos receptores de servicios.
 - Número de búsquedas documentales planteadas, resueltas y en cartera.
 - Número de búsquedas resueltas por teléfono.
 - Número de certificados / diplomas emitidos.
 - Número de consultas en los diferentes servicios de información y asesoramiento.
 - Número de convenios y acuerdos de colaboración desarrollados.
 - Número de diagnósticos técnicos realizados.
 - Número de documentos presentados y recepcionados.
 - Número de equipos de Software y Hardware informático instalados.
 - Número de establecimientos autorizados y clasificados.
 - Número de estudios de nuevas infraestructuras.
 - Número de evaluaciones y estudios internos realizados.

- 
- Número de expedientes de inspección tramitados, así como tiempo medio de resolución de los mismos y número de informes emitidos en la materia.
 - Número de Ferias y Jornadas Profesionales en las que se ha participado.
 - Número de horas impartidas (total y media por acción formativa).
 - Número de informes relativos a la ejecución del Presupuesto.
 - Número de inscripciones realizadas en los diferentes Registros.
 - Número de inspecciones realizadas a través del sistema de cita previa.
 - Número de inspecciones voluntarias realizadas.
 - Número de llamadas atendidas.
 - Número de mapas y publicaciones cartográficas realizadas.
 - Número de notas de prensa, comunicados, fotografías, "cortes" radiofónicos y grabaciones audiovisuales remitidas a los diversos medios de comunicación.
 - Número de Oficinas de Asistencia a la Ciudadanía revisadas.
 - Número de plazas cubiertas en procesos selectivos.
 - Número de procesos rediseñados e incorporados al sistema de interconexión de registros (SIREX)..
 - Número de propuestas normativas elaboradas en materia de función pública y de informes emitidos sobre dicha materia.
 - Número de proyectos ejecutados.
 - Número de proyectos normativos elaborados e informados.
 - Número de proyectos subvencionados e importe de los mismos.
 - Número de reclamaciones en vía administrativa interpuestas contra el resultado de las inspecciones realizadas, agrupadas según los motivos de la reclamación.
 - Número de referencias incorporadas a las bases de datos del órgano.
 - Número de solicitudes de información, tanto presenciales como telefónicas, atendidas.
 - Número de solicitudes presentadas a las convocatorias de ayudas.
 - Número de unidades que han recibido asesoramiento.
 - Número de visitantes recibidos.
 - Número y porcentaje de infraestructura adaptadas a personas de movilidad reducida.

- 
- Número, objetivos y beneficiarios de los convenios y acuerdos firmados con otras entidades públicas y privadas.
 - Plazo medio de entrega de publicaciones diarias.
 - Plazo medio de tramitación de los distintos expedientes.
 - Plazo medio de tramitación de reclamaciones.
 - Población atendida por los servicios prestados.
 - Porcentaje de acciones formativas realizadas sobre las programadas.
 - Porcentaje de participantes sobre los programados.
 - Porcentaje de solicitudes de subvención concedidas sobre el total de las recibidas e importe de las mismas.
 - Porcentaje de visitas atendidas sobre el total de visitas recibidas.
 - Porcentajes de ahorro conseguido en los suministros de teléfono, energía eléctrica, combustible y agua.
 - Porcentaje de consultas de información de carácter particular realizadas por el interesado y trasladadas al órgano gestor en el plazo comprometido.
 - Porcentaje de incumplimiento en facilitar en el mismo día de ser solicitado las claves de acceso a las aplicaciones ARADO y LABOREO,
 - Porcentaje anual de solicitudes de recepción de depósitos no atendidas
 - Porcentaje de solicitudes de depósito de materiales contestadas en el plazo máximo comprometido
 - Porcentaje de formalizaciones físicas de recepción de materiales realizadas dentro del plazo máximo comprometido
 - Porcentaje de actividades pedagógicas en las que no se pone a disposición de la comunidad educativa los cuestionarios de valoración
 - Porcentaje de solicitudes de realización de fotografías atendidas en el plazo máximo comprometido.
 - Porcentaje de solicitudes de préstamo de piezas tramitadas en el plazo máximo comprometido
 - Porcentaje de tramitaciones de información pública a publicar en DOE realizadas dentro del plazo máximo comprometido.
 - Porcentaje de Decretos de urgente ocupación elaborados dentro del plazo máximo comprometido.

- 
- Porcentaje de consignaciones realizadas dentro del plazo máximo comprometido respecto del total de las realizadas.
 - Porcentaje de pagos de justiprecio realizados en el plazo máximo comprometido.
 - Porcentaje de tramitaciones de reversión concluidas en el plazo máximo comprometido.
 - Porcentaje de valoraciones realizadas y cursada la notificación dentro del plazo máximo comprometido.
 - Porcentaje de actas de reversión efectiva confeccionadas en el plazo máximo comprometido.
 - Porcentaje de citaciones para el levantamiento de actas previas de ocupación realizadas dentro del plazo máximo comprometido sobre el total de las realizadas.
 - Relación de número de aspirantes presentados con respecto a plazas convocadas.
 - Resultados de encuestas de valoración por los ciudadanos de la seguridad, regularidad, comodidad y atención de los servicios ofrecidos.
 - Resultados de los cuestionarios de evaluación de las acciones formativas.
 - Resultados de los programas de mejora llevados a cabo.
 - Tiempo máximo de respuesta a las consultas atendidas.
 - Tiempo medio de duración de los procesos selectivos.
 - Tiempo medio de espera para recibir el servicio prestado.
 - Tiempo medio de respuesta y de realización de las diferentes clases de proyectos.
 - Tiempo mínimo de respuesta a las consultas atendidas.



C. FORMULARIOS



- 
- 1) EQUIPO DE TRABAJO**
 - 2) CUESTIONARIO DE DIAGNOSIS**
 - 3) SÍNTESIS DE DATOS IDENTIFICATIVOS**
 - 4) SÍNTESIS DE LEGISLACIÓN**
 - 5) SÍNTESIS DE SERVICIOS PRESTADOS**
 - 6) RELACIÓN DE SERVICIOS Y ATRIBUTOS DE CALIDAD**
 - 7) COMPROMISOS DE CALIDAD**
 - 8) INDICADORES DE MEDICIÓN DE COMPROMISOS**
 - 9) RELACIÓN DE COMPROMISOS E INDICADORES**
 - 10) PLAN DE SEGUIMIENTO**
 - 11) ACTA DE REUNIÓN**



1) EQUIPO DE TRABAJO

EQUIPO DE TRABAJO			
PROYECTO		RESPONSABLE DEL EQUIPO DE TRABAJO	
DEPARTAMENTO		FECHA DE CONSTITUCIÓN	
MIEMBROS			
Nombre	Puesto	Correo Electrónico	Teléfono



2) CUESTIONARIO DE DIAGNOSIS

CUESTIONARIO DE DIAGNOSIS	
PROYECTO	RESPONSABLE DEL EQUIPO DE TRABAJO
DEPARTAMENTO	RESPONSABLE ELABORACIÓN FICHA

Diagnosis del "Órgano o Unidad"

ÍNDICE

1. RECOMENDACIONES PARA SU CUMPLIMENTACION.
2. DATOS IDENTIFICATIVOS DEL ÓRGANO O UNIDAD OBJETO DE LA CARTA.
3. MISIÓN Y VISIÓN DEL ÓRGANO O UNIDAD. SERVICIOS PRESTADOS
4. NORMATIVA DE APLICACIÓN.
5. COMPROMISOS DE CALIDAD ADQUIRIDOS.
6. SISTEMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS.
7. OTRA INFORMACIÓN DE INTERES
8. GLOSARIO DE TÉRMINOS.



1. RECOMENDACIONES PARA SU CUMPLIMENTACION

A la hora de cumplimentar este cuestionario es importante que siga estas recomendaciones generales:

- Antes de comenzar realice una lectura completa del cuestionario ya que habrá trabajos de recopilación de documentación que se deberá realizar previamente a su cumplimentación (aspectos subrayados a lo largo del cuestionario).
- Este cuestionario será cumplimentado por cada uno de los miembros del equipo de trabajo, excepto los apartados 2, 4 y 7 para cuya cumplimentación se recomiendan que se designen miembros específicos del equipo.
- Una vez recopilada la información previa, empiece a realizar el cuestionario en el orden que se ha establecido; a medida que vaya avanzando irá profundizando en el conocimiento de los servicios y nivel de calidad de los mismos.
- Una vez finalizada su cumplimentación, revíselo para asegurarse que se ha cumplimentado en su totalidad y que además se acompaña toda la información solicitada y recopilada.

2. DATOS IDENTIFICATIVOS DEL ÓRGANO O UNIDAD

A continuación, le rogamos incluya la siguiente información relativa al Órgano o Unidad:

- Dirección, Número de Teléfono y fax, correo electrónico, web, así como horario de atención al público de todas las oficinas dependientes del órgano o unidad.
- Sede Central
- Sede 1

En el caso de que existan otras formas de acceso a los servicios, distintas a las señaladas para cada sede, indiquen cuáles son:



3. MISIÓN Y VISIÓN DEL ÓRGANO O UNIDAD. SERVICIOS PRESTADOS

MISIÓN: (la definición se encuentra en la Guía).

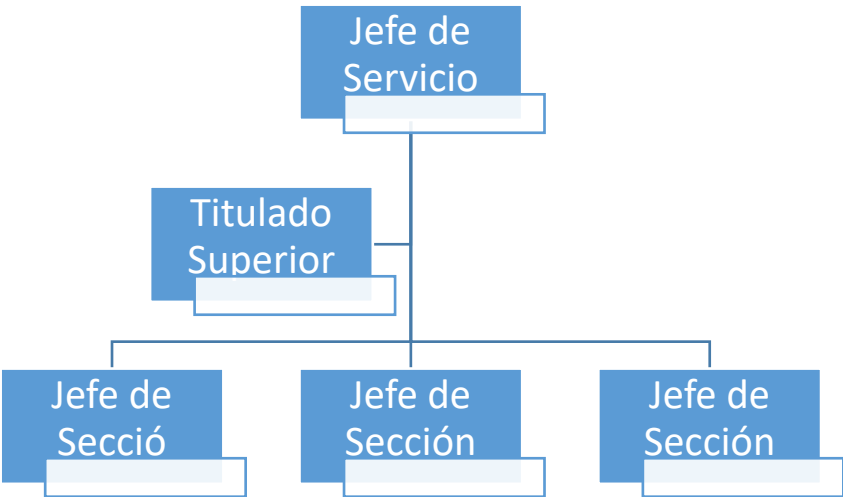
VISIÓN: (la definición se encuentra en el Guía)

En la tabla que se recoge a continuación deberán recopilarse las diferentes funciones o servicios que se prestan desde el Órgano o Unidad. Identificando el puesto o puestos responsables del servicio, así como las características de calidad (atributos) del servicio esperada por el ciudadano.

Por ejemplo:

RELACIÓN DE SERVICIOS PRESTADOS			
Tipo de Servicio	Puesto responsable	Atributos Esperados	Cliente
1. Servicio de publicaciones		• Rapidez de Respuesta • Comprensión de sus necesidades • Disponibilidad • Competencia Técnica • Cumplimiento de plazos adquiridos • Etc.	

A continuación, introduzca un organigrama del Órgano o Unidad:



4. NORMATIVA DE APLICACIÓN

Para asegurar el correcto funcionamiento de los servicios que se prestan desde el Órgano o Unidad es necesario identificar la legislación y normativa interna por la que se rige, para ello le rogamos rellena la siguiente tabla:

Por ejemplo:

LEGISLACIÓN	
Legislación aplicable al Órgano o Unidad relacionada con los servicios que presta:	
Europea	
Estatul	• Constitución Española de 27 de diciembre de 1978 • Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común • Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público • Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno
Autonómica	• Estatuto de Autonomía de Extremadura • Ley 1/2002, de 28 de febrero, del Gobierno y de la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura • Decreto 331/2007, de 14 de diciembre, por el que se regula el Diario Oficial de Extremadura • Ley 4/2013, de 21 de mayo, de Gobierno Abierto de Extremadura
Legislación aplicable al Órgano o Unidad relacionada con los derechos generales de los ciudadanos	
Europea	
Estatul	Ley 39/2015, de 1 de octubre, del procedimiento administrativo común de las Administraciones Públicas.
Autonómica	Decreto 149/2004, de 14 de octubre, por el que se aprueba la Carta de Derechos de los Ciudadanos, se regulan las Cartas de Servicios y se definen los sistemas de análisis y observación de la calidad en la Administración de la Comunidad Autónoma de Extremadura.
Normativa interna del Órgano o Unidad. (Instrucciones, circulares, directrices)	
Instrucciones	
Circulares	
Directrices	

La cumplimentación de este apartado no culmina con la relación de la normativa, sino que debe hacerse una recopilación de los textos normativos; textos que serán posteriormente analizados por el equipo de trabajo.



5. COMPROMISOS DE CALIDAD ADQUIRIDOS

En el caso de que se hayan definido requisitos de forma interna o pública para llevar a cabo los servicios, a continuación, deberán recogerse los mismos.

Por ejemplo

<i>Servicio:</i>	<i>Requisitos</i>
Servicio de consultas	Tiempo de espera máximo.
Servicio de control previo de publicaciones	Comprobación previa de todas la publicaciones realizadas en un periodo de tiempo concreto.

En general, ¿se está utilizando algún indicador de medida? En caso afirmativo indique cuáles y los resultados de las últimas mediciones.

Estos compromisos, ¿han sido comunicados al ciudadano? En cualquier caso, deberá indicar los sistemas de comunicación al ciudadano que se podrían utilizar para la difusión de los compromisos a incluir en la Carta de Servicios.

En el Órgano o Unidad, ¿se han llevado a cabo encuestas para conocer el nivel de satisfacción del ciudadano? En caso, afirmativo aporte junto con este cuestionario las preguntas que se realizaron, así como los resultados obtenidos.

6. SISTEMA DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

A continuación, se deberá describir, en caso de que exista, la sistemática para tratar las quejas y sugerencias de los ciudadanos dentro del Órgano o Unidad. Se deberá poner especial atención a que queden claros los diferentes apartados:

- Presentación: Vías de comunicación (e-mail u otros); formatos, responsables de recepción, sistemática de registro, etc.
- Tramitación: Designación de órgano competente para su tramitación y análisis, metodología de análisis, plazos de tramitación, documentación de resultados, etc.
- Resolución: Órgano competente para la resolución, plazo para la resolución, vías de comunicación, sistemática de tratamiento de recursos (sí procede), etc.

Por ejemplo

PRESENTACIÓN	
<i>Paso 1</i>	<i>Presentación de la reclamación o queja por los medios habilitados al efecto</i> <i>Responsable:XXXXX</i>
<i>Paso 2</i>	<i>Asignación de número de expediente</i> <i>Responsable: XXXX</i>
<i>Etc</i>	<i>Etc</i>

A parte de la sistemática anteriormente, ¿existen otros sistemas de participación ciudadana en el funcionamiento del Órgano o Unidad? En caso afirmativo indique cuáles y describa su funcionamiento.

7. OTRA INFORMACIÓN DE INTERES

Por último, y para completar la información recogida en este cuestionario, sería interesante que en caso de existir nos remitiera la siguiente información:

- Pliegos de condiciones técnicas de servicios subcontratados, si existen.
- Informes de iniciativas de mejora del servicio que se hayan realizado.
- Servicios prestados por otras entidades o unidades administrativas similares.
- Quejas y sugerencias relativas al Órgano o Unidad.
- Encuestas realizadas por el Órgano o Unidad.
- Evaluaciones realizadas al Órgano o Unidad, tanto internas como externas.
- Medidas relacionadas con las actividades que se realizan Ej. nº de entrevistas, personas atendidas, etc, a lo largo del tiempo.
- Personal existente y tipología, así como descripciones de puestos de trabajo.



8. GLOSARIO DE TERMINOS

ATRIBUTOS ESPERADOS: Característica de calidad de un servicio, cuyo cumplimiento es esperado por el cliente al recibir el mismo. (Por ejemplo: Fiabilidad, capacidad de respuesta, accesibilidad, cortesía, competencia técnica, comunicación, credibilidad, seguridad, comprensión de las necesidades del cliente, aspectos tangibles, etc).

CLIENTE: Es la persona física (ciudadano o empleado público si se trata de cliente interno) o jurídica (asociaciones, empresas, administraciones) que utiliza el servicio prestado por la administración.

INDICADOR: Expresión cuantitativa que permite evaluar el grado de cumplimiento los estándares definidos en los compromisos de calidad.

REQUISITO: Característica del servicio, cuyos parámetros de cumplimiento (cuantitativo o cualitativo) han sido establecidos por la administración.

3) SÍNTESIS DE DATOS IDENTIFICATIVOS

SINTESIS DE DATOS IDENTIFICATIVOS	
PROYECTO	RESPONSABLE DEL EQUIPO DE TRABAJO
DEPARTAMENTO	RESPONSABLE ELABORACIÓN FICHA
IDENTIFICACIÓN DE LA UNIDAD RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN, GESTIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CARTA DE SERVICIOS	
MEDIOS DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	
SERVICIO O UNIDAD:	
ÓRGANO DIRECTIVO:	
DEPARTAMENTO:	
Dirección:	
Cód. postal:	
Localidad:	
Provincia	
Teléfono:	
Fax:	
e-mail:	
Horario:	
PÁGINA WEB:	
OTROS (Redes Sociales, Blog...)	
PLANO DE SITUACIÓN	
ACCESO	
Línea de Autobuses	



4) SÍNTESIS DE LEGISLACIÓN

SÍNTESIS DE LEGISLACIÓN	
PROYECTO	RESPONSABLE DEL EQUIPO DE TRABAJO
DEPARTAMENTO	RESPONSABLE ELABORACIÓN FICHA
ESPECÍFICA DEL SERVICIO PRESTADO	
DERECHO EUROPEO	
DERECHO ESTATAL	
DERECHO AUTONOMICO	
GENERAL RELACIONADA CON LOS DERECHOS DE LOS CIUDADANOS, RÉGIMEN JURÍDICO ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO	
DE AMBITO ESTATAL	
DE AMBITO AUTONOMICO	
NORMATIVA INTERNA DEL SERVICIO	
CIRCULARES	
INSTRUCCIONES	
DIRECTRICES	





5) SÍNTESIS DE SERVICIOS PRESTADOS

SINTESIS DE <i>SERVICIOS PRESTADOS</i>	
PROYECTO	RESPONSABLE DEL EQUIPO DE TRABAJO
DEPARTAMENTO	RESPONSABLE ELABORACIÓN FICHA
SERVICIOS PRESTADOS EN RELACIÓN CON LA FUNCIÓN:	
SERVICIOS PRESTADOS EN RELACIÓN CON LA FUNCIÓN:	
SERVICIOS PRESTADOS EN RELACIÓN CON LA FUNCIÓN:	





6) RELACIÓN DE SERVICIOS Y ATRIBUTOS DE CALIDAD

RELACIÓN DE SERVICIOS Y ATRIBUTOS		
PROYECTO		RESPONSABLE DEL EQUIPO DE TRABAJO
DEPARTAMENTO		RESPONSABLE ELABORACIÓN FICHA
SERVICIOS	ATRIBUTOS GENERALES	ATRIBUTOS ESPECIFICOS (En su caso)





7) COMPROMISOS DE CALIDAD

COMPROMISOS DE CALIDAD		
PROYECTO		RESPONSABLE DEL EQUIPO DE TRABAJO
DEPARTAMENTO		RESPONSABLE ELABORACIÓN FICHA
SERVICIOS	ATRIBUTOS RELACIONADOS	COMPROMISOS DE CALIDAD



8) INDICADORES DE MEDICIÓN DE COMPROMISOS

INDICADORES DE MEDICIÓN DE COMPROMISOS					
PROYECTO		RESPONSABLE DEL EQUIPO DE TRABAJO			
DEPARTAMENTO		RESPONSABLE ELABORACIÓN FICHA			
CUADRO DE INDICADORES					
Servicio	Indicador	Método de Medida	Frecuencia medición	Responsable de medición	Valores límite admisible (1)
En relación con las funciones de	A.				
	B.				
	C.				
En relación con las funciones de	D.				
En relación con las funciones de	E.				
	F.				
	G.				
	H.				
En relación	I.				
	J.				
En relación con	K.				
	L.				
	M.				
	N.				

(1) Indicar en % o números absolutos el valor límite de incumplimiento, en su caso admitido.

9) RELACIÓN DE COMPROMISOS E INDICADORES

RELACIÓN DE COMPROMISOS E INDICADORES								
PROYECTO					RESPONSABLE DEL EQUIPO DE TRABAJO			
DEPARTAMENTO					RESPONSABLE ELABORACIÓN FICHA			
		COMPROMISOS						
		(Sombrear la celda o celdas que correspondan)						
		1	2	3	4	5	6	7
INDICADORES	A							
	B							
	C							
	D							
	F							
	G							
	H							
	I							

10) PLAN DE SEGUIMIENTO

PLAN DE SEGUIMIENTO			
PROYECTO		RESPONSABLE DEL EQUIPO DE TRABAJO	
DEPARTAMENTO		RESPONSABLE ELABORACIÓN FICHA	

DENOMINACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS	
UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE	
AÑO	

COMPROMISO	INDICADOR	MÉTODO DE MEDIDA	FUENTE DE OBTENCIÓN DE DATOS (1)	VALOR LÍMITE ADMISIBLE (2)	DESVIACIÓN (3)	CAUSAS	MEDIDAS CORRECTORAS (4)

1. Fuente de obtención de datos

* Estas fuentes de información pueden ser: bases de datos, memorias, registros, informes, datos estadísticos, resultados de encuestas...entre otras

2. Valor límite admisible

* Indicar en % o números absolutos el valor límite de incumplimiento, en su caso admitido.

3. Desviación.

* Indicar la desviación positiva o negativa respecto al compromiso adquirido y si se encuentra en el caso de ser negativa dentro del valor límite admisible.

4. Medidas correctoras y medidas de subsanación

* Indicar tanto las medidas correctoras implantadas como consecuencia de la desviación e incumplimiento, así como las medidas de subsanación efectuadas en los términos del punto 9 de la Carta Pública.



11) ACTA DE REUNIÓN

ACTA DE REUNIÓN			
NOMBRE DEL ÓRGANO O UNIDAD	PROYECTO DE	Fecha: Hora:	Página de
	Ref.:	Lugar:	
ASUNTO			
Asistentes			
RESUMEN DE LA REUNIÓN			





TRABAJO A REALIZAR	ACCIÓN		
	Nº	Responsable	Fecha

PRÓXIMAS REUNIONES		
Temas a tratar	Fecha Propuesta	Hora

