

Manual de Elaboración de  
**Cartas de Servicios**

© Junta de Andalucía. Consejería de Gobernación. 2004

**Edita:** Dirección General de Administración Local. Consejería de Gobernación. Junta de Andalucía

**Dirección del Proyecto:** Luis Escribano del Vando

**Coordinación del Proyecto:** Adela Ruiz Méndez

**Asistencia Técnica:** TEA-CEGOS, S.A.

**Jefe del Proyecto:** José Vicente Rodríguez Rubio

**Diseño y maquetación:** Ade. Arte y diseño editorial, S.C.

**Diseño de cubierta:** Ade. Arte y diseño editorial, S.C.

**Impresión:** Coria Gráfica

**ISBN:** 84-88382-39-1

**Depósito legal:** SE

## Presentación

Las Cartas de Servicios son documentos que tienen por objeto informar a la ciudadanía acerca de las cualidades con que se proveen los servicios públicos. De modo general suelen expresar:

- = La naturaleza, contenido, características y formas de prestación de los servicios.
- = La determinación de los niveles o estándares de calidad en la provisión de los servicios.
- = Los mecanismos de consulta a la ciudadanía acerca de los servicios que aquélla demande y de sus sugerencias y opiniones para la mejora de los mismos.
- = El sistema de evaluación de la calidad.

Así, las Cartas de Servicios constituyen instrumentos idóneos para actualizar el ejercicio de los derechos de la ciudadanía al proporcionarle una influencia más directa sobre los propios servicios públicos, para fomentar la mejora continua de la calidad y para hacer explícita la responsabilidad de los gestores públicos ante la ciudadanía.

La heterogeneidad de los servicios y prestaciones dispensados por los diversos órganos y entidades de la Administración desaconseja el establecimiento de un modelo uniforme y cerrado de Carta de Servicios. Antes bien, es preciso determinar los aspectos clave que, en cualquier caso, deben tratar, permitiendo la plasmación

concreta de los correspondientes compromisos y niveles o estándares en cada Carta singular. Así mismo, se conciben las Cartas como documentos revisables que, mediante la actualización periódica de los compromisos, deben reflejar permanentemente las mejoras del servicio y adaptarse a las nuevas expectativas de la ciudadanía.

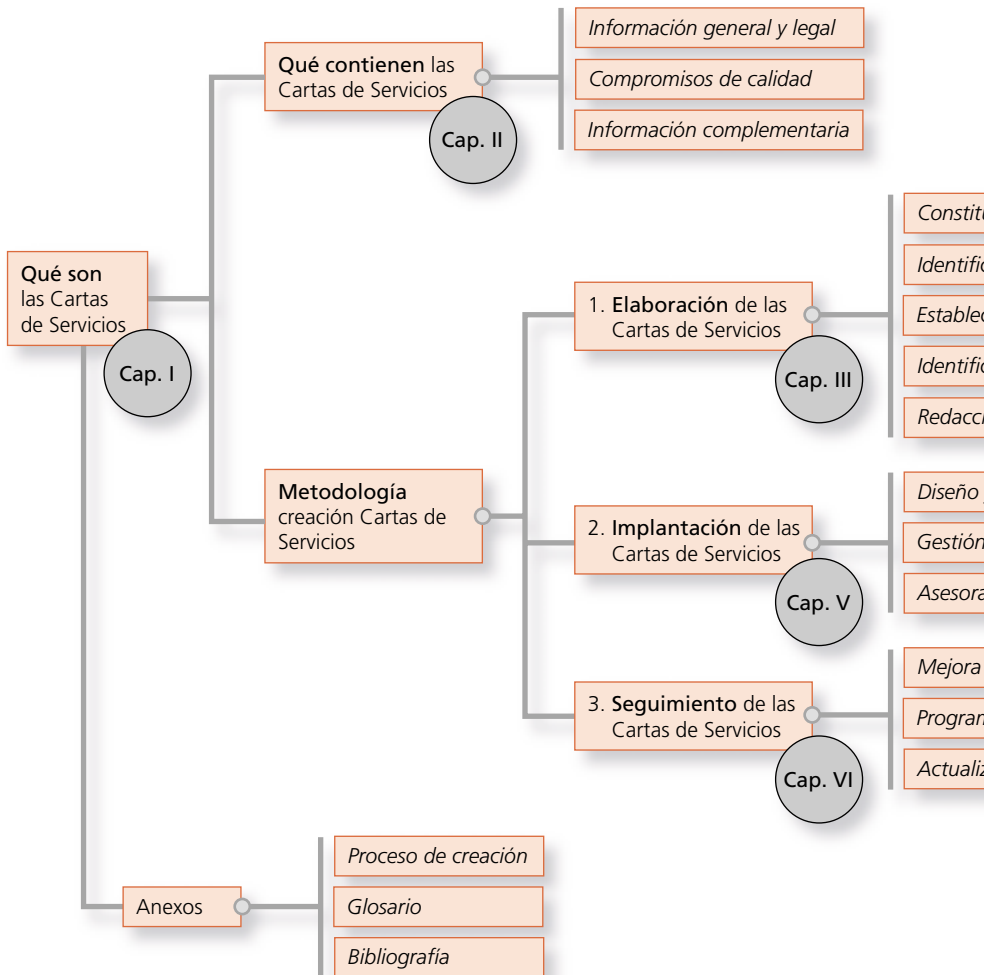
En este sentido, la Dirección General de Administración Local, ha desarrollado el «Manual de Elaboración de Cartas de Servicios para la Administración Pública Local», con el ánimo de impulsar desde la Administración autonómica acciones dirigidas a dicho proceso de mejora, difundiendo conocimientos, información y técnicas, facilitando formación, cofinanciando iniciativas de mejora y promoviendo la implantación gradual de los modelos de gestión de la calidad en las entidades locales.

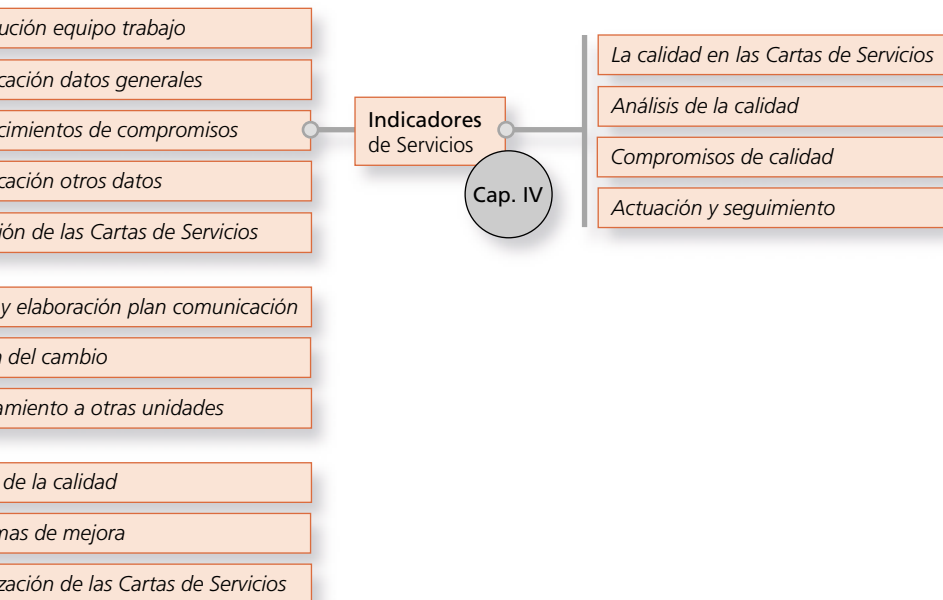
Alfonso Yerga Cobos

DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN LOCAL

# Presentación

## Esquema didáctico del Manual







**CAP TULO I**  
**INTRODUCCION**





## I. Introducción

### I.1. Antecedentes de las Cartas de Servicios

La Administración Local juega una labor muy importante en la vida ciudadana. Con el fin de conseguir unos resultados adecuados en la satisfacción de la ciudadanía, los ayuntamientos deben asumir el compromiso de mejorar la calidad de los servicios públicos que prestan. Una de las herramientas que facilita este fin es la implantación del sistema de Cartas de Servicios.

#### I.1. Antecedentes de las Cartas de Servicios

Las Cartas de Servicios nacen con la vocación de constituirse como instrumentos idóneos para fomentar la mejora continua de los servicios públicos, así como para explicitar los niveles o estándares de calidad que la ciudadanía puede esperar en la prestación de los servicios.

En el ámbito de la Unión Europea, las administraciones públicas están abordando un proceso de modernización y reforma a través del modelo de gestión de calidad, el cual incluye la implantación del sistema de Cartas de Servicios.

A nivel internacional, existen diferentes ejemplos de administraciones europeas y americanas que iniciaron el modelo de las Cartas de Servicios para comprometerse a unos niveles de calidad con la ciudadanía.

Estos son, entre otros:

### **Modelo americano**

El «*National Performance Review*» dirigido por el Vicepresidente Al Gore, hizo unas recomendaciones específicas para que el Gobierno trabajara mejor y a menor coste.

Las recomendaciones se compendian en cuatro grandes líneas estratégicas a seguir:

1. Orientar a las personas hacia los resultados y la evaluación de los mismos.
2. Dar prioridad a las necesidades de la ciudadanía en la Administración Pública.
3. Dotar de autonomía a los trabajadores para que resuelvan los problemas del día a día.
4. Trabajar por la mejora continua de las administraciones.

Como resultado de estas propuestas, se establece el compromiso de informar a la ciudadanía y comprometerse con ella, en aras de la mejora del servicio que ofrecen las administraciones.

### **Modelo inglés**

El programa de Cartas a la Ciudadanía es introducido en Gran Bretaña y en varios países de la Commonwealth en 1991. Este programa, el «*Citizen's Charter Program*» acentuó la orientación de los servicios públicos a la ciudadanía y fue combinado a menudo por autoridades locales con la declaración de la misión del mismo en la que se recogía el conjunto de compromisos de buen servicio.

## I. Introducción

### 1.2. ¿Qué son las Cartas de Servicios?

### 1.2. ¿Qué son las Cartas de Servicios?

Las Cartas de Servicios son documentos eficaces para fomentar la mejora continua de los servicios públicos y explicitar los niveles o estándares de calidad que la ciudadanía puede esperar de los servicios que reciben de las administraciones.

*a destacar*

Las Cartas de Servicios tienen como objetivo:

- = Promover la mejora continua dentro de la Administración Pública, ya que, en el proceso de elaboración de las Cartas de Servicios, es necesario saber los estándares con los que se trabaja y trazar objetivos alcanzables que fomenten la mejora interna e incrementen el compromiso del personal.
- = Hacer explícita la responsabilidad, a la que se comprometen los gestores públicos, ante la ciudadanía.
- = Informar a la ciudadanía de las prestaciones y los servicios que ofrece la Administración (puesto que a veces se desconocen los servicios o no se sabe dónde localizarlos).

## OBJETIVOS

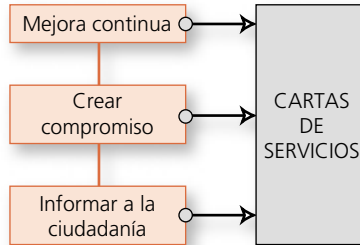


Figura 1.1. Objetivos de las Cartas de Servicios.

#### Conozca nuestros SERVICIOS

- **Formación, conservación y revisión del Catastro** (incluyendo también la actualización de los casos catastrales, elaboración de cartografía catastral, y asignación de valores catastrales a los terrenos inmuebles).
- **Asignación a los bienes inmuebles de la referencia catastral** consistente en un código de identificación que permite su localización en la cartografía catastral y su incorporación al Registro de la Propiedad.
- **Elaboración anual de los padrones del Impuesto sobre Bienes Inmuebles** y su entrega a los Ayuntamientos para la gestión de dicho tributo.
- **Asistencia, asesoramiento e información a los ciudadanos** sobre el contenido del Catastro, con las limitaciones contenidas en la legislación protectora de datos de carácter personal.
- **Asistencia, asesoramiento e información a las distintas Administraciones Públicas** (Estatales, Autonómicas y Locales), sobre aspectos catastrales.
- **Información permanente a través de una Línea Directa** de acceso por los ciudadanos mediante el número 902 37 36 35 para facilitar sus gestiones ante el Catastro.

#### Estos son nuestros COMPROMISOS

Los ciudadanos podrán conocer en todo momento el estado de tramitación de los procedimientos en que sean parte interesado y el *Abrilador de los Autorizados* responsables de su gestión, así como la información solicitada en relación con sus derechos y obligaciones.

- **Potenciación de la Línea Directa 902 37 36 35** de atención al ciudadano para facilitar información general, orientación sobre procedimientos de tramitación, concertación de citas previas y denuncia de incumplimientos de los compromisos de calidad contenidos en la presente Carta.
- **En el 90 por ciento de los casos, los certificados literales** se entregarán en el mismo momento en que se solicitan por el ciudadano.
- **Entregar los certificados descriptivos y gráficos**, en el 90 por ciento de los casos, en el plazo de quince días.
- **Entregar, sin coste alguno para el ciudadano, un nuevo certificado** en los casos en los que el emitido inicialmente se incorpore por errores imputables al Catastro.
- **Transferir los certificados por correo** cuando así sea solicitado por el interesado. En el 90 por ciento de los casos se realizará sin coste para el ciudadano, si no está de certificados literales, e en quince días, si son descriptivos y gráficos.
- **Refundir el nuevo titular catastral** en el Padrón del Impuesto sobre Bienes Inmuebles del año siguiente a aquel en que se haya presentado la declaración de transmisión de dominio en la Gerencia del Catastro, **sin necesidad de declaración** y siempre que se trate de inmuebles urbanos, cuando se haya solicitado del Notario o Registrador de la Propiedad la información correspondiente.

Este compromiso de calidad está condicionado a que previamente se haya presentado ante la Gerencia del Catastro, de ser necesario, la declaración de obra nueva del bien inmueble objeto de la transmisión de dominio.

- **Reducir el tiempo de espera para la atención personal** en las oficinas de información, mediante la instalación progresiva de dispensadores de números para los atendidos e información sobre el tiempo de espera previsible.

#### SUGERENCIAS Y QUEJAS

- Las quejas y sugerencias pueden presentarse en los Servicios Centrales o en cada una de las Gerencias del Catastro, y deberán realizarse en el formulario establecido por el Consejo para la Defensa del Contribuyente, que se puede obtener en cualquiera de las oficinas citadas o en las de la Agencia Estatal de Administración Tributaria.
- **En todos los efectos de atención al público de la Dirección General del Catastro** figurarán anuncios indicativos de la posibilidad de formular reclamaciones, quejas o sugerencias, obteniendo **orientar al ciudadano** el impacto.
- La contestación a la queja o sugerencia se realizará en el plazo de quince días hábiles al interesado por el Consejo para la Defensa del Contribuyente, a través de los Servicios Centrales o de la Gerencia afectada.
- En todo caso, el interesado podrá también presentar escrito de **disconformidad** contra la contestación recibida, en el plazo de quince días desde su notificación, ante el Consejo para la Defensa del Contribuyente.

*Las mejores cosas de todos*

#### INDICADORES DE CALIDAD

Evaluaré la calidad de nuestro servicio mediante los siguientes indicadores:

- Encuestas de satisfacción de los ciudadanos.
- Control de calidad interno sobre el servicio prestado.
- Indicadores de medidas sobre:
  - Porcentaje de compromisos cumplidos respecto a actuaciones iniciadas.
  - Porcentaje de quejas presentadas sobre bonificación de expedientes de la prestación de servicios.
  - Número de incidencias correctoras adoptadas sobre el total de quejas.
- Análisis de su omisión, mediante los cuadros indicadores, el nivel de cumplimiento de los compromisos de calidad asumidos.

*Estímese a su disposición*

Nota: Una ampliación sobre el contenido de esta Carta puede ser obtenida en las Gerencias del Catastro o en la siguiente dirección de internet: <http://www.catastro.mh.hac.es>

Figura 1.2. Ejemplo de un tríptico de Carta de Servicios.

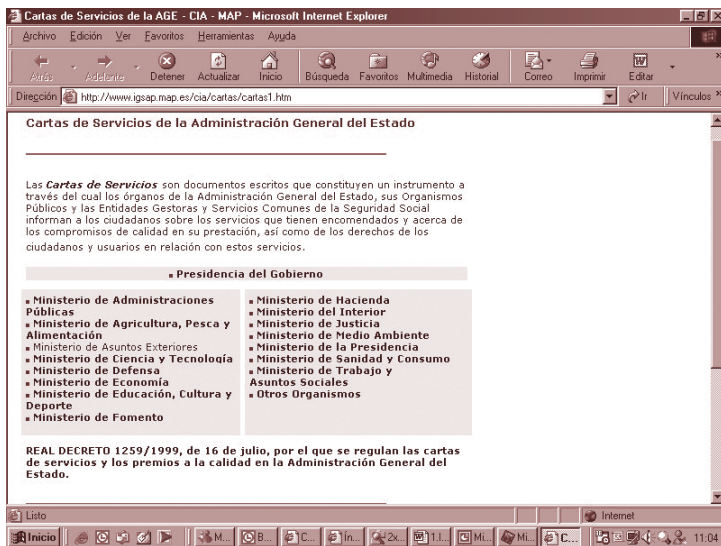


Figura 1.3. Ejemplo de Carta de Servicios en internet.

... *implantación* .....

El proceso de elaboración e implementación, en los organismos del Estado, viene definido y regulado en el artículo 2 del Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio. En los organismos e instituciones de la Junta de Andalucía es el Capítulo II, del Decreto 317/2003, de 18 de noviembre, el que lo regula. Las entidades locales andaluzas no disponen aún de normativa reguladora. Las normas anteriores pueden servir de guía y orientación.

## 1. Introducción

### 1.3. Cartas de Servicios. Mejora continua

### 1.3. Cartas de Servicios. Mejora continua

La gestión de la calidad se está extendiendo en todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, puesto que los resultados que se obtienen son de considerable interés en pro de la mejora continua.

La calidad se fundamenta en principios tales como:

- = Respeto a la ciudadanía.
- = Vocación humanística.
- = Orientación a resultados.
- = Mejora continua.

*..... a destacar .....*

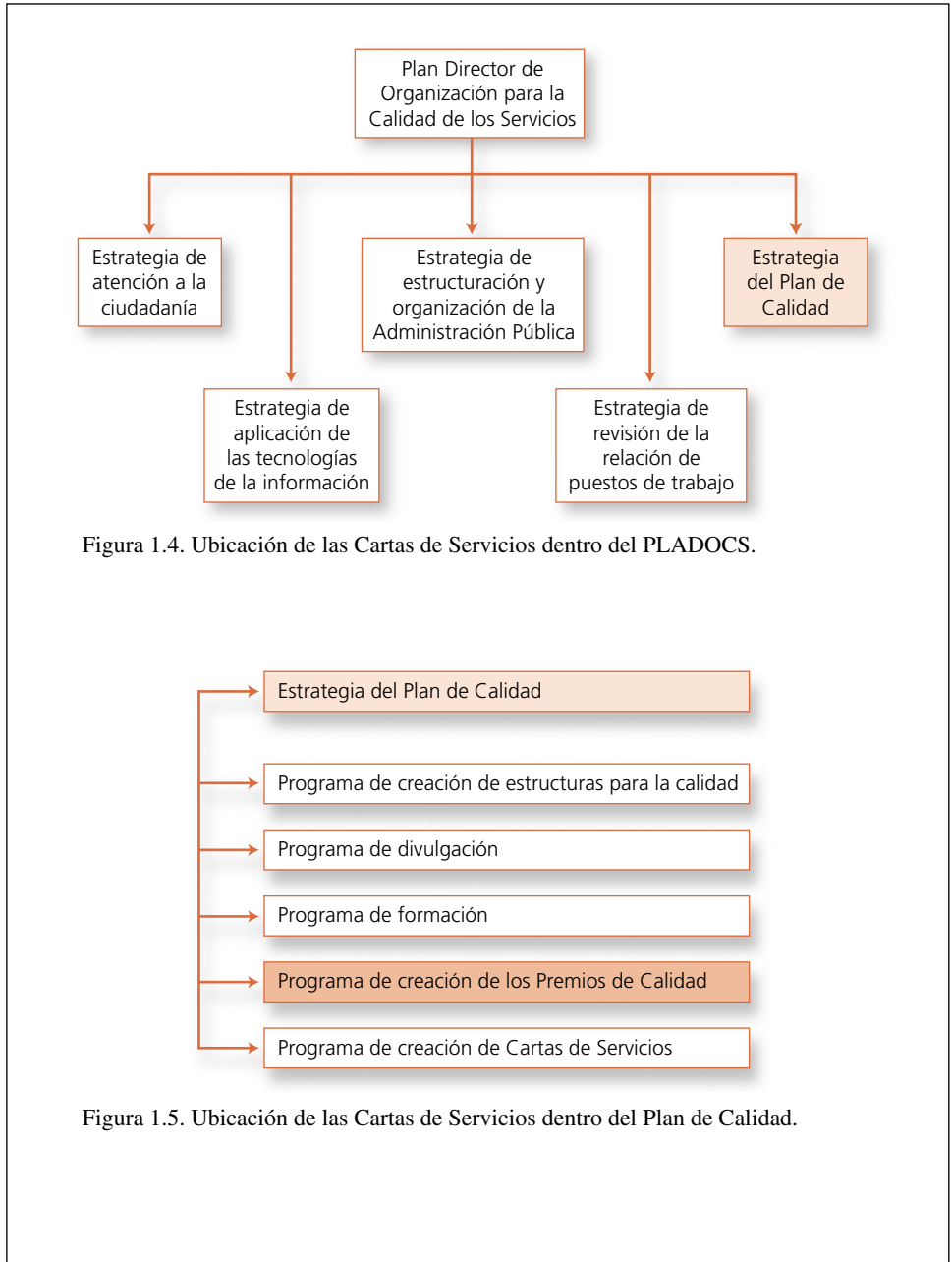
En el seno de la Administración se ha impulsado la política general de calidad bajo la premisa siguiente: «Impulsar y dirigir la organización y racionalización de la Administración del Estado a través de la optimización del uso de sus recursos y la mejora de las técnicas de gestión pública, en aras a lograr una Administración eficiente al servicio del ciudadano y adaptada al Estado autonómico y a la Unión Europea».

En pro del objetivo de mejorar la vida y el bienestar de los andaluces, en julio de 2002 se aprueba el Plan Director de Organización para la Calidad de los Servicios (PLADOCS), el cual supone un pilar fundamental en la denominada Segunda Modernización de Andalucía. A partir de ahí, la ciudadanía pasa a ser el eje central para el que trabaja la Administración y, para conseguirlo, se ponen en marcha cinco líneas maestras vigentes en el período 2002-2005. Éstas son:

1. Estrategia de atención a la ciudadanía.
2. Estrategia de aplicación de las tecnologías de la información.
3. Estrategia de estructuración y organización de la Administración Pública.
4. Estrategia de revisión de la relación de puestos de trabajo.
5. Estrategia del plan de calidad.

Cada una de estas líneas maestras se subdivide en un programa a seguir. Dentro la estrategia del plan de calidad, se incluye el programa de creación de las Cartas de Servicios como herramienta clave del mismo.





## I. Introducción

### Síntesis

Las Cartas de Servicios son instrumentos óptimos para la gestión de la calidad en la Administración Pública. Es un paso más hacia la modernización de los servicios públicos y la orientación de los mismos hacia la ciudadanía. Entre otras ventajas cabe destacar:

- = Hace explícita la responsabilidad de la entidad.
- = Facilita a la ciudadanía el ejercicio efectivo de sus derechos y el adecuado uso de sus recursos.
- = Simplifica la burocracia.
- = Pone la Administración al servicio de la ciudadanía.
- = Incrementa la satisfacción de la ciudadanía.
- = Cumple con los objetivos del PLADOCS.



**CAP TULO II**  
**CONTENIDO DE LAS CARTAS DE SERVICIOS**



## 2. Contenido de las Cartas de Servicios

### 2.1. Información general y legal

La Junta de Andalucía, define perfectamente la estructura y contenido de las Cartas de Servicios de sus órganos y unidades prestadoras de servicio. Tomando como guía esta normativa, las Cartas de Servicios deben constar de tres grandes apartados y «se redactarán de forma breve, clara, sencilla y con una terminología fácilmente comprensible para el ciudadano». En el primer apartado se recogen los datos descriptivos de la unidad prestadora del servicio. El segundo está dedicado a los compromisos de calidad. Y por último, cierra el documento la información de carácter complementario.

### 2.1. Información general y legal

El primer apartado de la Carta de Servicios está dedicado a identificar a la entidad o unidad que la publica, fines, servicios, derechos, participación, ubicación, etc.

*a destacar*

Del citado Decreto, extraemos los siguientes puntos a incluir en este apartado:

- a) Identificación de la entidad o unidad prestadora del servicio.
- b) Identificación de la unidad responsable de la Carta de Servicios.
- c) Servicios que presta.
- d) Forma de colaboración o participación de la ciudadanía en la mejora de los servicios.

- e) Relación actualizada de la normativa reguladora de cada una de las prestaciones y servicios.
- f) Derechos concretos de la ciudadanía y usuarios en relación con los servicios prestados.
- g) Disponibilidad y acceso al libro de sugerencias y reclamaciones y, en particular, las formas de presentación de las quejas y sugerencias, plazos de contestación y efectos de las mismas.
- h) Las direcciones postales, telefónicas y telemáticas, indicando forma de acceso y, en su caso, medios de transporte.

### Datos identificativos y fines

La Carta deberá iniciarse con la denominación (tanto la oficial como aquella por la que es conocida) de la entidad. Es fundamental, incluir una relación de todos los fines y objetivos que la unidad prestadora del servicio contempla.

#### *implantación*

En este apartado es fundamental ubicar en la mente del lector la entidad que publica la Carta. Por este motivo, es útil la utilización de los logotipos, nombres conocidos, acrónimos, etc. Por ejemplo, en la figura 2.1. se utiliza la imagen del edificio para identificar el servicio y se ubica en la parte superior la denominación oficial completa. También es importante indicar todos los fines que la entidad desempeña.



Figura 2.1. Identificación de la entidad en la Carta de Servicios.

### Servicios prestados

Será fundamental una relación de todos los servicios que presta la entidad para que la ciudadanía conozca, y en muchos casos descubra, las prestaciones que el titular de la Carta puede ofrecerle.

### Derechos de la ciudadanía

Para que los usuarios conozcan sus derechos con respecto a la entidad, se deben detallar todos los que estén reconocidos por el ordenamiento jurídico. En el caso de que la normativa correspondiente no otorgue derechos concretos, la Carta recogerá los derechos reconocidos a la ciudadanía en el artículo 35 de la Ley 30/1995, de 26 de noviembre (a conocer el estado de la tramitación, identificar a las autoridades y al personal, obtener copias selladas de los documentos presentados, etc.).



**Servicios que prestan:**

- = Información y búsquedas bibliográficas, en sus modalidades presencial, telefónica, por correo postal y electrónica.
- = Consulta de documentación en sala de lectura.
- = Préstamo de vídeos.
- = Visionado de vídeos en sala.
- = Remisión de fotocopias.
- = Boletín de documentación y sumarios.

**Derechos de la ciudadanía:**

Las quejas y sugerencias podrán presentarse en:

- = El libro de quejas y sugerencias habilitado en los registros de recepción y salida de documentos.
- = El buzón situado en el centro de documentación.
- = Mediante llamada telefónica a la unidad responsable.
- = Por correo electrónico dirigido a [inf@inf.es](mailto:inf@inf.es)

**Formas de colaboración y participación en la prestación del servicio:**

- = Encuestas periódicas sobre la calidad del servicio.
- = Buzón de la ciudadanía (*internet*).

Figura 2.2. Ejemplo de servicios, derechos de la ciudadanía y formas de participación de la Carta de Servicios.

**Formas de participación**

Las diferentes formas de participación y colaboración son el núcleo de este punto. Todos los foros, consejos, comités, documentos, sistemas de quejas y sugerencias, o canales genéricos de acceso a las instituciones, forman las variantes de participación y colaboración.

.....  
*implantación*  
.....

Las diferentes formas que se describen en este apartado serán las que utilice la ciudadanía para el acceso a la entidad. Por este motivo, es fundamental redactarlas según prioridad e importancia y con una visión hacia la calidad total.

### **Normativa reguladora de las prestaciones y servicios**

Cada uno de los servicios o prestaciones que la entidad ofrece tiene que estar relacionado con su normativa reguladora.

.....  
*implantación*  
.....

Si la normativa aplicable o la cantidad de servicios hacen de esta relación un documento extenso, se pueden citar las normativas específicas más importantes haciendo una leve referencia a las genéricas, como ocurre en la figura 2.3.

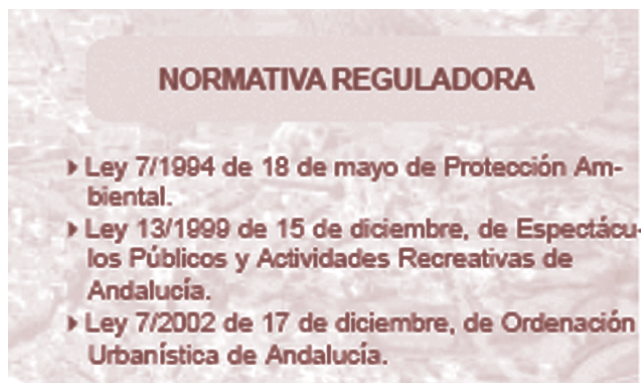


Figura 2.3. Ejemplo de normativa aplicable en una Carta de Servicios.

### Disponibilidad del libro de sugerencias y reclamaciones

Cierra el apartado de información general y legal, la declaración expresa de la existencia y modo de funcionamiento del libro de sugerencias y reclamaciones. Deben constar también los efectos y los plazos de contestación así como las posibles vías complementarias de opinión.

*... a destacar ...*

El libro de quejas y sugerencias puede ser creado basándose en el capítulo III del Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, o en el Decreto 262/1988, de 2 de agosto, de la Junta de Andalucía, en los que se regulan específicamente estos documentos.

## Direcciones de la entidad

La entidad hará constar las direcciones postales, telefónicas y telemáticas de todas las oficinas donde se prestan cada uno de los servicios. Es necesario señalar tanto los servicios centrales como otro tipo de oficinas descentralizadas (regionales, locales, etc.), si las hubieran.

Además, la entidad formulará la forma de acceso y los medios de transporte a través de los cuales se puede acceder.

*..... implantación .....*

La forma más visual de destacar la forma de acceso es incluir un plano o croquis de la situación. Dentro del mismo gráfico se pueden indicar los iconos de los medios de transporte disponibles, tal como se puede comprobar en la figura 2.4.



Figura 2.4. Ejemplo de plano en la Carta de Servicios.

La dirección postal, telefónica y telemática de la unidad responsable de la Carta de Servicios aparecerá identificada como tal para la rápida identificación por parte de la ciudadanía.

## 2. Contenido de las Cartas de Servicios

### 2.2. Compromisos de calidad

### 2.2. Compromisos de calidad

El segundo apartado de la Carta de Servicios estará dedicado a trasladar, al público receptor, los compromisos que la entidad adopta frente a la ciudadanía y a los usuarios. Realmente, éste es el punto más destacado de las Cartas de Servicios y el diferenciador del resto de documentos similares. La construcción de los niveles de calidad e indicadores será crítica para la validez de la Carta.

Para apoyar, no sólo la redacción, sino también la creación de los compromisos, el capítulo cuarto de este Manual se destina, íntegramente, a la confección de los indicadores de calidad.

*a destacar*

Del Decreto 317/2003, se destacan los siguientes puntos a incluir en este apartado:

- a) Determinación explícita de los niveles de calidad ofrecida, en aspectos como:
  - = Plazos previstos de tramitación de los procedimientos, así como para la prestación de los servicios.
  - = Mecanismos de comunicación e información, ya sean generales o personalizados.
  - = Horario de atención al público.
  - = Cualesquiera otros que se consideren relevantes.
- b) Indicaciones que faciliten el acceso al servicio y mejoren las condiciones de la prestación.

- c) Sistemas de gestión de la calidad, de gestión ambiental y de gestión de riesgos laborales que, en su caso, existan.
- d) Indicadores de referencia para las distintas modalidades de la evaluación de la calidad.

### **Niveles de calidad**

La Carta contendrá no sólo la política de calidad, sino que también describirá los niveles, plazos previstos para la tramitación, mecanismos de comunicación e información, así como los horarios y lugares de atención al público.

### **Indicaciones que faciliten el acceso al servicio**

Para facilitar el acceso al servicio se describirán todas aquellas indicaciones que mejoren el acceso al mismo y las condiciones de su prestación.

### **Sistemas de aseguramiento**

La entidad expondrá los sistemas implantados para asegurar la calidad, la protección del medio ambiente o la gestión de riesgos laborales. También podrá incluir las medidas, no certificadas, que complementen estos sistemas.

### **Indicadores para la evaluación de la calidad**

Este apartado culmina con los indicadores, de calidad y seguimiento, de los compromisos y niveles adoptados.

Es importante destacar en este punto que, dado que las Cartas de Servicios se engloban en la mejora de la calidad de la prestación en

los servicios, resulta muy conveniente utilizar, para determinar los niveles e indicadores de calidad, instrumentos ampliamente contrastados, como lo es el Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión adaptado al Sector Público (Modelo EFQM Sector Público).

**Compromiso de calidad:**

- = El tiempo medio de espera de las solicitudes de información de carácter bibliográfico no será superior a 5 minutos.
- = Las solicitudes recibidas por correo electrónico se contestarán antes de 3 días.
- = Acreditar y chequear al personal de los medios de comunicación, desde su autorización de acceso, en un tiempo máximo de 5 minutos por persona y de 25 para grupos numerosos.
- = Emisión de certificados urbanísticos en un máximo de 17 días.
- = Las peticiones para poder visionar cualquier vídeo en una sala de acceso libre, deberán atenderse antes de 5 minutos.

**Indicadores de calidad:**

- = Porcentaje de quejas sobre el tiempo de espera en la búsqueda de bibliografía.
- = Porcentaje de consultas recibidas por correo electrónico, contestadas en menos de 3 días.
- = Porcentaje de demora en la atención y acreditación de los medios de comunicación.
- = Número de certificados urbanísticos en un mes.
- = Tiempo medio de retardo en proporcionar el vídeo requerido.

Figura 2.5. Ejemplos de compromisos de calidad en las Cartas de Servicios.



## 2. Contenido de las Cartas de Servicios

### 2.3. Información complementaria

### 2.3. Información complementaria

El tercer y último apartado de la Carta de Servicios se centra en la información de carácter complementario.

*..... a destacar .....*

La normativa andaluza no señala ningún contenido específico aconsejable.

#### Datos de interés

La entidad deberá incluir cualquier dato adicional que considere relevante con el fin de ofrecer una mejor, y más completa, información a sus usuarios.

## 2. Contenido de las Cartas de Servicios

### Síntesis

El contenido de una Carta de Servicios está regulado para los organismos estatales y andaluces.

Sin embargo, son muchas las Cartas que incumplen, total o parcialmente, estas directrices. Para una estructura óptima, el seguimiento de los puntos descritos en este capítulo permitirá a la entidad incluir en su Carta de Servicios todo el contenido que debe figurar.

La información que incluye una Carta, tal y como hemos venido describiendo, estará basada en tres bloques fundamentales.

- = Información de carácter general y legal. Datos de identificación, fines, servicios, normativa reguladora, derechos de sus usuarios, presentación de quejas y sugerencias y datos de localización.
- = Compromisos de calidad, niveles e indicadores ofrecidos por la entidad.
- = Datos complementarios de interés.

Debe adecuarse al Modelo EFQM Sector Público.



**CAP TULO III**  
**ELABORACION DE LAS CARTAS DE SERVICIOS**



### 3. Elaboración de las Cartas de Servicios

El proceso de elaboración de las Cartas de Servicios requiere de una metodología clara y bien definida, ya que son muchos los factores que se deben tener en cuenta a la hora de elaborarlas. El hecho de recabar información de diferentes fuentes, bien sean de técnicos que participan en la prestación de servicios, de directivos de la entidad y de los usuarios de los servicios, hace que se deba de tener muy en cuenta la percepción y expectativas de ambas figuras: usuarios y Administración.

La metodología para elaborar las Cartas de Servicios consta de cinco fases:

1. Constitución del equipo de trabajo encargado de la elaboración de la Carta.
2. Identificación de los datos generales y legales de la entidad.
3. Establecimiento de los compromisos de calidad que se asumirán en la Carta.
4. Identificación de otros datos de carácter complementario.
5. Redacción de la Carta.

A lo largo del presente capítulo, se irán ofreciendo las pautas necesarias para culminar cada una de las fases de forma clara y gráfica.

### 3. Elaboración de las Cartas de Servicios

#### 3.1. Constitución del equipo de trabajo

Dada la importancia de algunas de las fases anteriores, se les han dedicado algunos de los capítulos del Manual para poder detallar mejor la metodología a seguir, tal y como se indicará en su momento. El motivo de ello, es proporcionar al lector una metodología clara que le facilite llevarlo a la práctica y resaltar estas fases como valor diferenciador entre unas Cartas y otras.

#### 3.1. Constitución del equipo de trabajo

Es necesario constituir un equipo de trabajo para llevar a cabo el proyecto. Se trata de una fase muy importante ya que dicho equipo tiene como tareas principales:

- = Desarrollar el proceso en el plazo previsto.
- = Asignar los recursos necesarios.
- = Eliminar los posibles obstáculos.
- = Establecer los puntos de mejora interna.
- = Determinar los estándares relativos a los servicios prestados.

Figura 2.3. Ejemplo de normativa aplicable en una Carta de Servicios.

A la hora de formar el equipo de trabajo y convocar futuras reuniones, es conveniente rellenar una serie de documentos que den seriedad y sistemática al proceso y faciliten la labor del equipo, como muestran las figuras 3.2., 3.3. y 3.4.

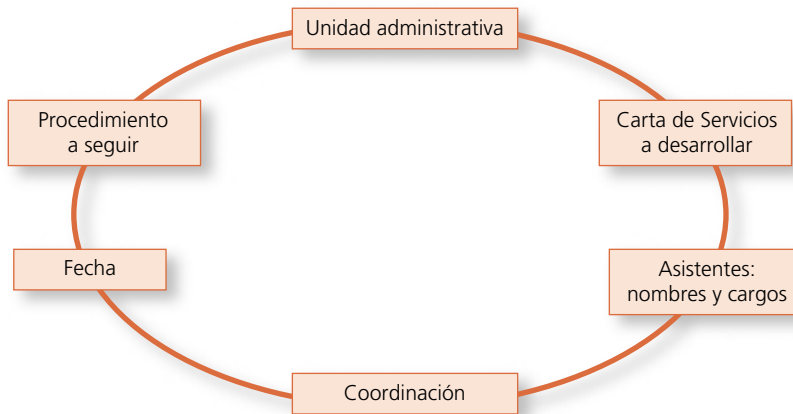


Figura 3.2. Aspectos a recoger en el acta de constitución del equipo.

1. Tema a tratar.
2. Acuerdo al que se llega.
3. Responsable de coordinación del equipo.
4. Fecha máxima de entrega del trabajo acordado.
5. Fecha/hora inicio-finalización de la reunión
6. Asistentes/cargos/nombres.
7. Documentos que se adjuntan.
8. Firma del responsable.

Figura 3.3. Acta de la reunión.



*... a destacar ...*

Durante el proceso de implantación y elaboración de las Cartas, es importante que el equipo lleve a cabo reuniones de trabajo en las que se marquen etapas y se repasen hitos conseguidos, así como compartir y exponer los documentos de importancia para el desarrollo del proyecto.

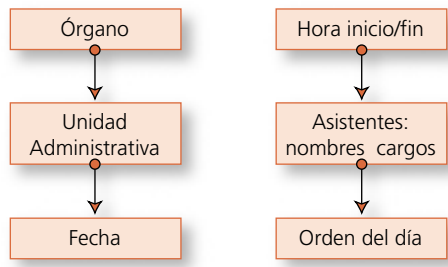


Figura 3.4. Acta de convocatoria a la reunión.

## Responsabilidades funcionales

### *implantación*

En las normativas, estatal y autonómica, ya comentadas, aparecen las responsabilidades funcionales en la elaboración, publicación e implantación de las Cartas de Servicios en los organismos de sus respectivas competencias.

En este sentido, es necesario fijar:

- = Quién confecciona las Cartas es el máximo responsable del organismo el que determinará a la persona competente de impulsar y supervisar todo el proceso.
- = Quién aprueba la Carta es el titular o máximo responsable del organismo o unidad prestadora del servicio.

## Formación del equipo de trabajo

El equipo de trabajo debe estar formado por un colectivo de la entidad que tenga una visión completa del conjunto de la organización y de los servicios que ésta ofrece. Para ello, es recomendable que esté integrado por los siguientes componentes:

- = Responsable de la entidad, ya que es necesaria la implicación del máximo responsable para la mejora de la gestión de la calidad.
- = Personal en contacto directo con la ciudadanía, ya que ellos conocen las expectativas, necesidades y demandas de forma directa.

- = Empleados que conozcan los servicios ofrecidos, siempre y cuando los servicios sean muy numerosos.
- = Personal conocedor de los procedimientos internos de la entidad, que sepa traducir las necesidades de la ciudadanía en proceso de prestación del servicio.
- = Coordinador del proyecto persona designada por el máximo responsable de la entidad que supervisa de forma operativa todo el proceso de elaboración e implantación.
- = Persona especializada, de una organización pública o privada, que da apoyo técnico durante el proceso.

### 3. Elaboración de las Cartas de Servicios

#### 3.2. Identificación de los datos de carácter general y legal

#### 3.2. Identificación de los datos de carácter general y legal

Una vez que el equipo de trabajo se ha constituido eligiendo a los miembros que se van a encargar de llevar a cabo el proceso de elaboración e implantación, viene la etapa de recopilación de datos internos de la propia entidad.

Tal y como se ha resaltado en el punto anterior, será necesario que se tenga un gran conocimiento de los servicios que presta la entidad y de los procedimientos internos de la misma.

La información que debe incluirse en este apartado no reviste gran dificultad a la hora de su redacción; el único problema que se puede encontrar en esta etapa es la enumeración de forma clara de todos y cada uno de los servicios que la entidad presta, ya que esto será la base para el establecimiento de los compromisos de calidad.

En el capítulo 2 del presente Manual se han especificado claramente cada uno de los puntos que deben ser incluidos y la forma de hacerlo. La figura 3.5. recoge una síntesis de los mismos.

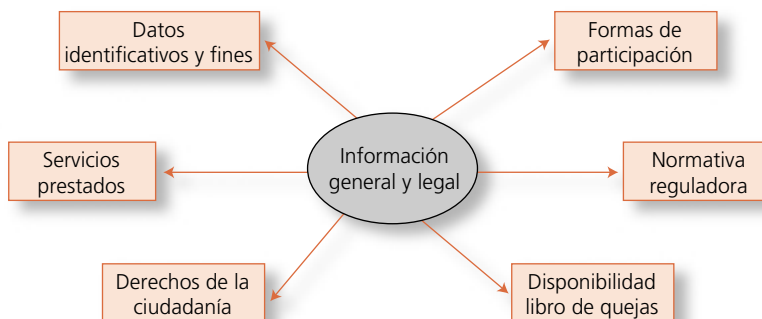


Figura 3.5. Datos de carácter general y legal.

### 3. Elaboración de las Cartas de Servicios

#### 3.3. Establecimiento de los compromisos de calidad

#### 3.3. Establecimiento de los compromisos de calidad

Esta fase es una de las más importantes del proceso de elaboración de la Carta de Servicios, ya que se trata de analizar, determinar e implantar internamente aquellos compromisos que la entidad va a asumir con la ciudadanía.

Estos compromisos tienen que ver con las necesidades y expectativas de la ciudadanía, tal y como se detalla en el capítulo 4 del presente Manual, pero también con la capacidad de la entidad para implementar todos los cambios que se consideren prioritarios.

*... a destacar ...*

Es de gran importancia la elaboración detallada de esta etapa, puesto que genera un alto valor añadido a las Cartas, al estar detallados en ella los compromisos que asume la entidad.

Dada la complejidad y riqueza metodológica de esta etapa, el Manual va a dedicar todo un capítulo, el cuarto, para tratar detenidamente este tema. Valga como anticipación un esquema de las fases que se contemplan en esta etapa:

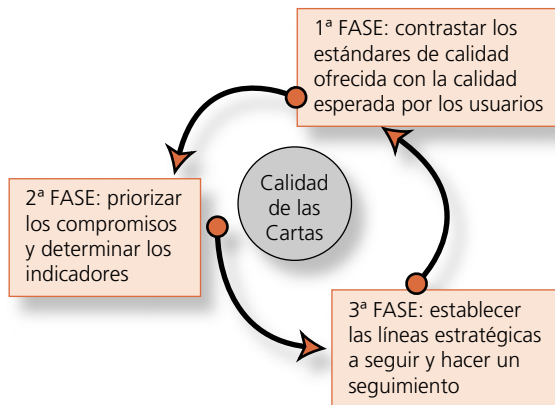


Figura 3.6. Fases de la calidad en las Cartas de Servicios.

### 3. Elaboración de las Cartas de Servicios

#### 3.4. Identificación de la información complementaria

#### 3.4. Identificación de la información complementaria

Una vez elaborada la fase de establecimiento de compromisos, el equipo de trabajo tendrá que seleccionar todos aquellos datos de carácter complementario que deban incluirse en el apartado tercero de la Carta, tal y como se detalló en el capítulo 2 del presente Manual.

*..... a destacar .....*

La información a incluir en este apartado hace referencia a toda la que se estime necesaria para complementar el núcleo de información general y de compromiso de calidad.

### 3. Elaboración de las Cartas de Servicios

#### 3.5. Redacción de la Carta

#### 3.5. Redacción de la Carta

Una vez finalizadas las etapas anteriores, se redactará el documento final que dará forma a la Carta. Para servir como herramienta de gestión de la calidad y facilitar la lectura de la ciudadanía de los servicios ofrecidos, la Carta deberá integrar las siguientes características:

- = Ser comprensible para el usuario, evitando utilizar tecnicismos u otro tipo de expresiones complejas.
- = Ser sencilla y clara, utilizando un lenguaje que no deje lugar a interpretaciones o ambigüedades por parte del lector.
- = La cuantificación de los compromisos debe hacer posible la observación de su cumplimiento, de forma evidente y expresa.

*..... a destacar .....*

El texto de la Carta de Servicios deberá ir precedido por una presentación formal del máximo dirigente del organismo. El objetivo es describir la finalidad de la Carta y proclamar el compromiso institucional al que se responsabiliza la entidad ante la ciudadanía.



Una vez finalizado el documento de la Carta, este deberá ser aprobado por el máximo responsable de la unidad prestadora del servicio, quién lo revisará y dará su aprobación. Una vez esto se haya realizado, el documento se remitirá al responsable de su aprobación definitiva.

### 3. Elaboración de las Cartas de Servicios

#### Síntesis

Las Cartas de Servicios son entendidas como herramientas contractuales de calidad entre la ciudadanía y la Administración que estimulan el cambio en los organismos públicos. Estos cambios suponen, en su mayor parte, una orientación hacia el usuario–cliente que tiene sus pilares en la filosofía de la calidad, de obtención de resultados excelentes.

Para llevar a cabo este proceso de elaboración, es necesario seguir una estructura metodológica que garantice la sistematización del proceso. Esta metodología está integrada por cinco fases:

- = Constitución del equipo de trabajo encargado de la elaboración de la Carta.
- = Identificación de los datos generales y legales de la entidad.
- = Establecimiento de los compromisos de calidad que se asumirán en la Carta.
- = Identificación de otros datos de carácter complementario.
- = Redacción de la Carta.



**CAP TULO IV**  
**INDICADORES DE SERVICIOS**



## 4. Indicadores de servicios

### 4.1. La calidad en las Cartas de Servicios

En el capítulo segundo del presente Manual se planteaba la importancia de una política de calidad válida para que la Carta de Servicios pueda cumplir su función y aportar valor añadido a la entidad. La evaluación de la calidad lleva a trabajar en un proceso que integra los compromisos declarados, las expectativas de la ciudadanía y los programas de mejora desarrollados.

El objetivo de este capítulo es crear una política de calidad que integre la realidad del momento, los compromisos de la entidad, los indicadores y estándares del servicio prestado, así como las acciones de mejora.

### 4.1. La calidad en las Cartas de Servicios

Las Cartas de Servicios exigen un proceso, ligado a la calidad, que compromete a la entidad en el antes, durante y después de su creación:

- = Antes, pues se inicia con un profundo análisis de la calidad que se ha ofrecido a la ciudadanía y cómo la ha percibido.
- = Durante, ya que se deben marcar los estándares que la entidad está dispuesta a cumplir.
- = Después, puesto que ha de tener una constante actitud de mantenimiento y mejora de los servicios para cumplir con los objetivos pactados.

#### 4. Indicadores de servicios

##### 4.2. Análisis de la calidad

Así, se hace necesaria una estrategia dirigida a la calidad en las Cartas de Servicios que se puede delimitar en tres grandes fases, tal como se presenta en la figura 4.1.

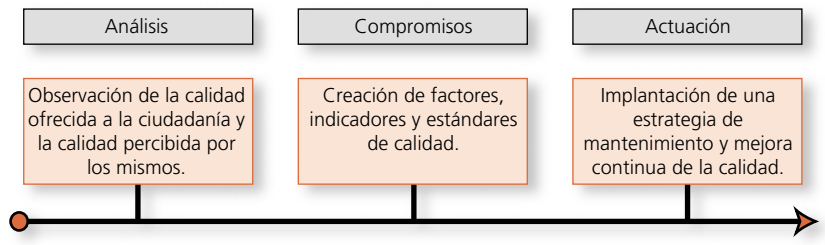


Figura 4.1. Calidad en las Cartas de Servicios.

##### 4.2. Análisis de la calidad

La calidad en una entidad nunca es un proceso genérico, al contrario, siempre es específico a su organización, a su público, al tiempo y a la estrategia. Por este motivo, la política de calidad siempre debe iniciarse con un profundo y exhaustivo análisis de la realidad que le rodea.

*a destacar*

Si la entidad cuenta ya con una política de orientación al ciudadano–cliente, la creación de este apartado se va a ver favorecida. Sin embargo, si la institución ha vivido o vive «de espaldas» a la ciudadanía, debe comenzar por conectar con la realidad que le rodea. La calidad y la orientación al cliente son términos que van ligados a las Cartas de Servicios.

El análisis de la calidad tiene tres bases en las que cimentarse:

- = Los servicios prestados. Productos.
- = Las expectativas de la ciudadanía. Necesidades.
- = Los compromisos declarados. Histórico.

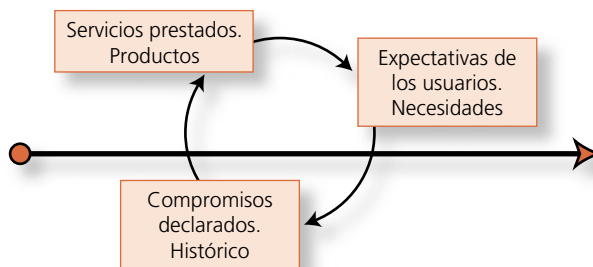


Figura 4.2. Paso 1. Análisis de la calidad.



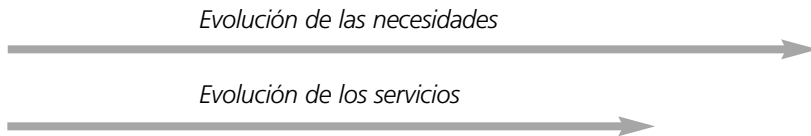
### **Servicios prestados. Productos**

La entidad ofrece a la ciudadanía una serie de servicios. Estos servicios son los productos que «fabrica y distribuye» y sobre ellos hay que aplicar el análisis de calidad.

En el primer apartado de la Carta de Servicios se describen los fines y servicios que la entidad «ofrece». Este listado completo nos servirá de punto de partida.

### **Expectativas de la ciudadanía. Necesidades**

Como ocurre en el mercado económico, hay necesidades no cubiertas por ningún servicio y servicios que no cubren ninguna necesidad. En el proceso de orientación al cliente, toda organización tiene que trabajar para conseguir que los servicios y las necesidades caminen por líneas paralelas.



La calidad la determina el «cliente» (la ciudadanía) y no el «fabricante» (la entidad). Por ese motivo, «fabricaremos» los productos (prestaremos servicios) para satisfacer las necesidades de nuestros usuarios. Sólo de esta forma nuestra entidad será útil y valorada.

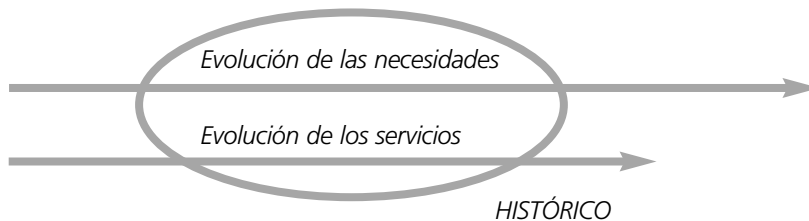
La voz de la ciudadanía ha de ser un instrumento de información continua. La entidad puede usar tanto técnicas cuantitativas (encuestas, cuestionarios, etc.), como cualitativas (dinámicas de grupo, paneles de expertos, entrevistas en profundidad...). El objetivo es conocer en todo momento la opinión de nuestros usuarios.

### Compromisos declarados. Histórico

La realidad es cambiante, las necesidades evolucionan y las estructuras cada vez deben priorizar y anticipar más y mejor.

La visión del entorno a través de un histórico nos permitirá anticipar las estrategias que no funcionan en un ámbito determinado y fortalecer aquéllas que sabemos cuentan con elementos favorecedores.

Además, conocer y explotar los compromisos que una entidad debe adoptar (atención al usuario, transparencia, divulgación, etc.), nos permitirá encontrar el equilibrio entre las prioridades de la entidad y las necesidades de la ciudadanía.



### Líneas estratégicas

Una vez descritos los cauces de observación, hay que cotejar la información obtenida del usuario y de la entidad, para comprobar las coincidencias y también las diferencias.

Este diagnóstico del análisis de la calidad nos permitirá concluir con varias líneas estratégicas.

Las líneas estratégicas serán «los caminos» a seguir en la política de calidad.

*implantación*

El análisis de todos estos puntos debe llevar un proceso lógico. Por ejemplo, si analizamos el área de Juventud de una entidad y detectamos los siguientes factores:

- = Productos: línea de atención telefónica genérica de la entidad, tablón de anuncios de la sede municipal y concurso escolar de dibujo.
- = Necesidades: prioridad por información accesible y personalizada, carencia de productos específicos a las tendencias actuales (deportes, nuevas tecnologías, etc.).
- = Histórico: política de juventud creada en 1986.

## 4. Indicadores de servicios

### 4.3. Compromisos de calidad

El proceso lógico generará unas líneas estratégicas similares a éstas:

- = Modificar la política de juventud orientada a los jóvenes actuales.
- = Atender las necesidades de información de los jóvenes a través de canales propios y específicos.

### 4.3. Compromisos de calidad

Las líneas estratégicas deben llegar a los compromisos concretos para asegurar su implantación. La creación de estos compromisos se basará en una secuencia que parta de lo más general a lo más concreto:

- = Delimitar los factores en los que la calidad va a ser aplicada y analizada.
- = Determinar los indicadores sobre los que se va a aplicar la medición.
- = Fijar los estándares de calidad para su evaluación posterior con los resultados obtenidos.
- = El resultado de los tres elementos anteriores dará lugar a los compromisos.



Figura 4.3. Compromisos de calidad.

### Delimitación de los factores

El primer punto es delimitar los factores que se van a establecer, para someterlos al proceso de calidad.

*... a destacar*

Los factores han de ser los puntos críticos sobre los que incide la calidad. No debe ser una relación extensa, sino los puntos claves sobre los que se basa un buen servicio.

Los factores de calidad han de ser tangibles. Es el «traslado práctico, visible» de un servicio. Por ejemplo, sobre la atención a la ciudadanía se pueden delimitar los siguientes factores:

- = Tiempo respuesta.
- = Amabilidad en la atención.
- = Canalización de las llamadas.

### **Indicadores de calidad**

Los indicadores son criterios objetivos sobre los que medir el cumplimiento de calidad en el factor.

Los indicadores pueden medir el volumen de actividad, relacionarse con las comunicaciones de la ciudadanía (quejas, sugerencias y reclamaciones) o relacionarse con actividades de la entidad. Los indicadores más frecuentes suelen ser los siguientes:

- = Volumen de actividad.
- = Quejas, sugerencias y reclamaciones.
- = Número de inscritos.
- = Plazos.
- = Número de consultas.
- = Número de entradas, usuarios o documentos cumplimentados.

- = Subvenciones solicitadas.
- = Publicaciones emitidas.
- = Grado de conocimiento.
- = Grado de satisfacción.

*... implantación*

En el ejemplo anterior el factor «tiempo de respuesta» se puede analizar con el indicador «plazo de respuesta». El factor «canalización de la llamada» se puede analizar con el indicador «número de llamadas canalizadas a la unidad correspondiente en el primer traslado de llamada».

### **Estándares de calidad**

Después de crear los indicadores hay que crear las «metas» que queremos alcanzar. Estas metas son los estándares.

Para dar forma a los estándares será muy útil la información de la primera fase de análisis, ya que sabremos si nuestros objetivos han sido ya alcanzados o distan mucho de la realidad.

Siguiendo con el ejemplo, para el factor «tiempo de respuesta», el indicador sería «plazo de respuesta» y el estándar «plazo máximo de respuesta, por escrito, de 48 horas, en el 95% de los casos».

En el factor «canalización de la llamada», el indicador sería «número de llamadas canalizadas al departamento correspondiente en el primer traslado de llamada» y el estándar «90% de las llamadas, canalizadas correctamente en el primer traslado de llamada».

### Compromisos

Cuando los estándares estén fijados, los compromisos habrán tomado forma. De hecho, de lo más genérico –un servicio–, se ha dado forma a lo más concreto –un objetivo o compromiso–.

Factores	Indicadores	Estándares	Compromisos
Tiempo de respuesta.	Plazo de respuesta.	48 horas, en el 95% de los casos.	La entidad responderá, por escrito, en un plazo máximo de 48 horas, en el 95 % de los casos.

Figura 4.4. Tabla de compromisos.



*a destacar*

Los compromisos, para ser válidos, deben cumplir los siguientes requisitos:

- = Específicos y no genéricos.
- = Totalmente medibles.
- = Alcanzables.
- = Realistas, pero también ambiciosos.
- = Temporales.
- = Consensuados, en la medida de lo posible.

## 4. Indicadores de servicios

### 4.4. Actuación y seguimiento

#### 4.4. Actuación y seguimiento

Los compromisos serán el espejo sobre el que vamos a mirar toda nuestra actuación diaria. El día a día nos dará información de nuestra actuación, ya que los datos objetivos nos permiten obtener una diferencia positiva o negativa sobre los estándares establecidos.

*a destacar*

Normalmente las organizaciones sólo realizan acciones correctivas en caso de no alcanzar los estándares. Sin embargo, tan importante es realizar acciones de mejora cuando los objetivos no son alcanzados, como las acciones de mantenimiento cuando éstos se están cumpliendo.

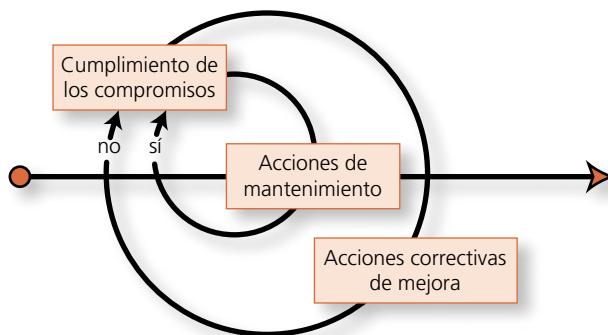


Figura 4.5. Actuación y seguimiento.

#### 4. Indicadores de servicios

##### Síntesis

El establecimiento de las políticas de calidad se basa en estas tres actuaciones, descritas en el capítulo:

- = Analizar la voz de la ciudadanía, comprobando el estado de la calidad, determinando los servicios que se ofrecen y fijando objetivos de calidad.
- = Fijar compromisos concretos, basados en indicadores cuantificables, que nos permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos de calidad.
- = Tener una actitud de mejora continua y de mantenimiento de los estándares de calidad de prestación del servicio.





**CAP TULO V**  
**IMPLANTACION DE LAS CARTAS DE SERVICIOS**



## 5. Implantación de las Cartas de Servicios

### 5.1. Diseño y elaboración del plan de comunicación

Una vez elaborada la Carta de Servicios, se inicia la fase de implantación. En esta fase, organización e información son conceptos clave. Una vez elaborada la Carta, es el momento de «explotarla». Para ello, hay tres campos fundamentales de actuación: el plan de comunicación, la gestión del cambio y el asesoramiento a todas las unidades que van intervenir.

Las Cartas de Servicios y sus actualizaciones han de ser aprobadas por resolución del titular o máximo responsable de la unidad, a cuyos servicios se refieran aquéllas.

En este momento, es necesario considerar la obligatoriedad o conveniencia de su publicación.

Una vez aprobada, se inicia la etapa de implantación en todos los colectivos implicados.

### 5.1. Diseño y elaboración del plan de comunicación

El mejor de los servicios no tiene nada garantizado en el mercado si no llega a su público objetivo. En la sociedad actual, tan importante es la calidad en los productos y servicios como la distribución y la campaña de comunicación.

Cada servicio tiene que tener claramente definidos conceptos como público objetivo, posicionamiento, canales de comunicación, etc. El camino más directo será el más eficaz, también.



*a destacar*

Aspectos de la comunicación que asumimos como naturales son totalmente estratégicos. Los productos de consumo masivo son distribuidos en grandes superficies y publicitados en los medios de comunicación de masas. Los productos específicos son distribuidos en canales específicos y su comunicación es personalizada y directa a los usuarios.

Estos conceptos hay que trasladarlos a los servicios prestados, identificando el público objetivo y, en consecuencia, utilizar el canal de comunicación adecuado.

**Ejemplo para una entidad:**

Servicio genérico: recogida de residuos sólidos urbanos. Canal: comunicación dirigida a la ciudadanía, en general, a través de prensa, radio y TV local.

Servicio específico: impuesto sobre vehículos de tracción mecánica.

Canal: comunicación postal, telefónica o telemática, dirigida al sujeto pasivo del impuesto.

## El proceso de comunicación

El proceso de comunicación se concibe como el traslado de información y conocimiento de unas personas, o entidades, a los públicos objetivo. Cuatro son los elementos fundamentales de este proceso, tal como se muestra en la figura 5.1.

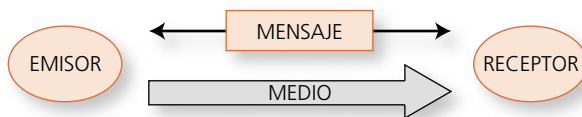


Figura 5.1. Fundamentos de la comunicación.

- = El emisor, ha de ser la entidad titular de la Carta. Además, hay que incluir al equipo de trabajo que interviene en la elaboración de las Cartas.
- = El mensaje debe ser compuesto con los contenidos de la Carta de Servicios, la información de carácter general, los compromisos de calidad y la información de carácter complementario.
- = El medio es uno de los elementos que se desarrolla en este capítulo. El formato, el soporte de distribución y los canales utilizados, le van a dar la forma definitiva a la comunicación de la Carta.
- = El receptor cerrará nuestra aportación al plan de comunicación. De hecho, tenemos dos receptores o públicos objetivos, las personas que trabajan en la entidad y el conjunto de públicos externos a los que nuestra organización se dirige: ciudadanía o usuarios.

## Divulgación de las Cartas de Servicios

Cada una de las entidades, es responsable de crear su plan de comunicación para divulgar la Carta a su público objetivo, de la forma más correcta. Por este motivo, establecemos varias orientaciones hacia la publicación y difusión de la Carta.

*..... a destacar .....*

Las Cartas de Servicios deben ser facilitadas por las unidades responsables de su gestión, con carácter general y en número suficiente, a las oficinas o servicios de información ciudadana de cada entidad.

### Publicación de las Cartas de Servicios.

Las Cartas de servicios pueden adoptar a priori «cualquier formato» que la entidad considere más conveniente.

Los formatos más usuales y utilizados son:

- = El tríptico.
- = El cuaderno.
- = Las versiones *html* en página Web.

*a destacar*

Aunque el formato más utilizado para las Cartas de Servicios ha sido el folleto en forma de tríptico, no siempre es el más idóneo. De hecho, en el caso de una entidad que desee visualizar muchas funciones, la cantidad de información puede ser tal, que en un tríptico resulte prácticamente ilegible. Otro de los formatos más utilizados ha sido realizar una versión completa en un «cuaderno de prensa» y una versión breve en folleto. En esta alternativa, aquél que tiene acceso a un folleto, no siempre lo tiene al cuaderno, por lo que puede que la información sea parcial y no cubra sus expectativas. El tercer formato, la página Web, suele ser mucho más dinámico ya que nos permite jugar con varios enlaces y aportar toda la información de forma atractiva para el navegante.

**Compromiso de Calidad**

El objetivo es que:  
 - La Dirección General del Catastro de la Secretaría de Estado de Hacienda, la Subdirección de Calidad y el personal que presta el servicio se comprometan a mejorar la calidad de los servicios que presta a los ciudadanos mediante la implantación de un Plan de Calidad.  
 - La mejora continua de nuestra actividad es el principal objetivo de esta Dirección General. Sus contenidos y sugerencias sobre los aspectos técnicos y legales que le permita dar un servicio de mayor calidad son bienvenidos en la medida que se refieran a su desarrollo, pero a que el agente responsable se comprometa a mejorarlo.

EL DIRECTOR GENERAL DEL CATASTRO  
 JUNIO 2001

MINISTERIO DE HACIENDA

---

**DIRECCIONES Y TELÉFONOS**

Provincia	Ciudad	Teléfono
Alicante	Alicante	96 321 21 00
Álava	León	941 22 20 00
Barcelona	Barcelona	93 533 00 00
Bizkaia	Bilbao	94 411 00 00
Burgos	Burgos	947 22 20 00
Cantabria	Santander	942 22 20 00
Castellón	Castellón	964 22 20 00
Cataluña	Barcelona	93 533 00 00
Ciudad Real	Alcalá de Henares	91 387 20 00
Coruña	Coruña	981 22 20 00
Madrid	Madrid	91 387 20 00
Málaga	Málaga	952 22 20 00
Navarra	Pamplona	948 22 20 00
País Vasco	León	941 22 20 00
Valencia	Valencia	963 22 20 00
Vizcaya	Bilbao	94 411 00 00
Zaragoza	Zaragoza	976 22 20 00

**LÍNEA DIRECTA DEL CATASTRO**  
 902 37 36 35

Unidad responsable de la carta de servicios  
 Unidad de Apoyo de la D.G. del Catastro  
 Pº de la Castellana, 272. 28046 MADRID

---

**CARTA DE SERVICIOS**

¿CÓMO SE ENVIARÁ EL DOCUMENTO?  
 - Por correo ordinario.  
 - Por correo electrónico.  
 - Por correo certificado.  
 - Por correo urgente.  
 - Por correo a pie de calle.  
 - Por correo a pie de calle urgente.  
 - Por correo a pie de calle certificado.  
 - Por correo a pie de calle urgente certificado.  
 - Por correo a pie de calle certificado urgente.  
 - Por correo a pie de calle urgente certificado urgente.

El soporte no electrónico

Figura 5.2. Ejemplos de formatos más habituales. Tríptico Anverso.

**Conozca nuestros SERVICIOS**

- Formación, conservación y revisión del Catastro Inmobiliario mediante la actualización de los datos catastrales, elaboración de cartografía catastral y publicación de estos datos en la Red Internet.
- Asesorar a los interesados de la subvención estatal consistente en un cargo de identificación que permite su inscripción en el registro estatal y su incorporación al Registro de la Propiedad.
- Elaboración anual de los planes del Inventario sobre Datas, Inmuebles y su entrega a los Ayuntamientos para su gestión de dicho Inventario.
- Asesorar, actualizar e informar a los ciudadanos sobre el contenido del Catastro, con sus limitaciones consistentes en la legislación aplicable de cada momento.
- Asesorar, actualizar e informar a los Ayuntamientos y a la Administración Pública (Estado, Autonómica y Local), sobre los datos catastrales.
- Información permanente a través de una Línea Directa de acceso por los ciudadanos mediante el número 902 37 36 35 para cualquier consulta ante el Catastro.

*Estimare e se ar dispozióndi*

**Estos son nuestros COMPROMISOS**

Los ciudadanos pueden conocer en todo momento el estado de realización de los compromisos en sus correspondientes formularios de seguimiento de los servicios a través de Internet, a través de la Atención al Ciudadano o directamente en nuestras oficinas.

Poliseminario de la Línea Directa 902 37 36 35 de atención al ciudadano para facilitar información general, asesoramiento sobre presentación de documentos, construcción de una previa y denuncia de movimientos de los compromisos en calidad de interesados o afectados por sus actos y procedimientos.

Envío de 100 por ciento de los datos, los verificados libres de errores en el mismo momento en que se suscriben por el ciudadano.

Entrega de los verificados desprovistos y gratuitos, en el 100 por ciento de los casos, en un plazo de quince días.

Entrega, en un solo día, tanto el documento del nuevo certificado en los casos en los que el mismo únicamente se inscriba por errores regulados al Catastro.

Realizar los verificados por correo certificado del día siguiente por el interesado, en el 100 por ciento de los casos, en un plazo de quince días, a su solicitud y a petición del interesado, si se trata de cartografía básica, o en quince días, si son registros y gravámenes.

Realizar el nuevo Inventario cadastral en el Estado del Inventario sobre Datas, Inmuebles, en el siguiente a aquel en que se haya presentado la inscripción de datos catastrales de forma que se permita a los interesados de forma inmediata de declaración y trámite que se trate de cualquier trámite, cuando sea necesario por el titular o titular de la Propiedad la información correspondiente.

Este compromiso de calidad está condicionado a que el interesado no haya presentado ante la Comisión del Catastro, en el momento de la inscripción de datos nuevos en el Inventario Inicial de la Dirección de servicios.

Realizar el servicio de apoyo para la atención personalizada en los oficinas de información, mediante la realización programada de desplazamientos de personal de información y atención sobre el tiempo de espera previsto.

*La mejora es cosa de todos*

**SUGERENCIAS Y QUEJAS**

Los sujetos o sugerencias pueden presentarse en los Servicios Centrales o en cada una de las Oficinas del Catastro, y deberá notarse en el formulario establecido por el Consejo para la Subvención de los Comités de Atención al Ciudadano, que se puede obtener en cualquiera de sus oficinas centrales o en las de la Agencia Estatal de Administración Tributaria.

En todas las oficinas de atención al público la Dirección General del Catastro figurará sujeción indicadora de la posibilidad de formular sugerencias, quejas o sugerencias, obteniendo un número de atención al ciudadano.

La satisfacción a la queja o sugerencia se realizará en el plazo de quince días hábiles si el interesado por el Consejo para la Defensa del Contribuyente, a través de los Servicios Centrales o de la Oficina Central.

En todos casos, el interesado podrá beneficiarse siempre excepto de discriminación contra la contratación directa, de un plazo de quince días desde la notificación, ante el Consejo para la Defensa del Contribuyente.

**INDICADORES DE CALIDAD**

Medirán la calidad de nuestro servicio mediante los siguientes indicadores:

- Porcentaje de cumplimiento de los compromisos.
- Calidad de calidad interna sobre el servicio prestado.
- Indicadores de notificación sobre:
  - Porcentaje de compromisos cumplidos respecto a
  - Porcentaje de quejas presentadas sobre limitación de cumplimiento de los compromisos de servicios.
  - Número de medidas correctoras adoptadas sobre el lugar de quejas.
  - Acumulado de reclamaciones, mediante los datos estadísticos de nivel de cumplimiento de los compromisos de calidad asumidos.

Nota: Una ampliación sobre el contenido de esta Carta puede ser obtenida en los Servicios del Catastro o en la siguiente dirección de Internet: <http://www.catastro.meh.es>

Figura 5.3. Ejemplos de formatos más habituales. Tríptico Reverso.

## Compromisos de Calidad



### Servicios que se prestan

- 1.- Información sobre las actividades y servicios de los Centros Cívicos.
- 2.- Programación de Actividades Socioculturales
  - Promoción Artística: Exposiciones
  - Diseño Cultural y Social: Conferencias, Espectáculos, Muestras.
  - Actividades Especiales para la infancia: Carnaval, Semana Santa, Navidad, Navidad, Cines y Teatro.
- 3.- Promoción del asociacionismo y la participación ciudadana.
  - Facilitando infraestructura y equipamiento.
  - Asesorando a colectivos y asociaciones.
  - Colaborando con entidades del exterior en proyectos de solidaridad social.
- 4.- Prestación de Servicios Municipales de carácter personal: Buzones CSAS, Centro de Información Municipal, Educación de Adultos.

**Normativa reguladora**

- \* Reglamento Orgánico del Municipio de Valladolid de 16 de agosto de 1986. (Teúlóu)
- \* Reglamento Municipal de Centros Cívicos, de 11 de junio de 1997.

**Atención y sugerencias:**  
Por Teléfono a través del Servicio de Información 010.  
Por escrito a través del Buzón de Sugerencias, que hay en cada Centro Cívico.  
Por correo a través de Registro.

1. Informar de manera puntual y precisa sobre los servicios y actividades que se desarrollan en los Centros Cívicos.
2. Ofertar 1.500 plazas al año en actividades de promoción municipal: Carnés, Talleres.
3. Realizar un mínimo de 500 actividades culturales al año.
4. Organizar actividades dirigidas principalmente a la infancia en periodos de vacaciones escolares (Carnaval, Semana Santa, Verano, Navidad).
5. Poner a disposición de artistas noveles y colectivos artísticos o culturales de nuestra ciudad 13 espacios para la realización de un mínimo de 200 exposiciones anuales.
6. Reservar para las actividades de las Entidades Ciudadanas un mínimo de un 30% del espacio disponible en cada Centro Cívico.
7. Funcionamiento de los Centros Cívicos Municipales un mínimo de 300 días por año.
8. Atender las solicitudes ordinarias de ocupación de espacios en los Centros en un plazo máximo de tres días hábiles siempre que exista disponibilidad.
9. Celebrar reuniones cuatrimestrales de los Consejos de los Centros Cívicos.
10. Contestar al ciudadano que haya formulado una queja o sugerencia en un plazo máximo de 15 días hábiles sobre las acciones desarrolladas o el proceso seguido para su resolución.

#### Formas de colaboración de Ciudadanos y Usuarios con el Centro Cívico

En cada Centro Cívico existe un Consejo de Centro que celebra reuniones periódicas para analizar las iniciativas de mejora individuales o colectivas de los ciudadanos.

### Servicio Municipal de Participación Ciudadana

Directora del Servicio: Consuelo González Dieguez

Plaza Mayor 1, 3ª Planta - 47001 Valladolid  
Teléfono: 983 426 153 Fax : 983 426 363  
Correo electrónico: Consejo@participa.civico.vva.es

Domicilio	Coordinadora	Teléfono	Horario	Lineas de
<b>"ZONA SUR"</b> Pl. Juan de Austria, 11	Rebeca García González	Teléfono: 983 42 63 36 Fax : 983 42 63 44	Lunes-Viernes de 9 a 14 h. y de 16 a 21.45 n. Sábados de 10 a 14 n.	1, 2, 5, 2, 6A, 11, 15, 16, 30
<b>"PARQUE SOL"</b> Calleja de San Juan, par.102 B	Isabel L. López Rodríguez	Teléfono: 983 39 66 30 Fax : 983 39 64 68	Lunes-Viernes de 9 a 14 h. y de 16 a 21.45 n. Sábados de 10 a 14 n.	6, 8, A, 17, 30
<b>"ALBERTA DEL BEY"</b> Avda. Sotomayor, 35	Janis Castrou Matte	Teléfono: 983 35 47 35 Fax : 983 35 45 95	Lunes-Viernes de 9 a 14 h. y de 16 a 21.45 n. Sábados de 10 a 14 n.	3, 6, 17, 30
<b>"LA VICTORIA"</b> C/ San Salvador, 2	Yolanda García Rodríguez	Teléfono: 983 33 04 33 Fax : 983 34 27 09	Lunes-Viernes de 9 a 14 h. y de 16 a 21.45 n. Sábados de 10 a 14 n.	6, 17, 30
<b>"CASA BLANCA" BOHOLELA</b> C/ Elvira, 6	Enrique Trigo López	Teléfono: 983 42 62 00 Fax : 983 42 64 12	Lunes-Viernes de 9 a 14 h. y de 16 a 21.45 n. Sábados de 10 a 14 n. y Domingos de 11 a 14 n.	1, 2, 30
<b>"SOLERA"</b> C/ Marqués de Cádiz, 30	Marta Vela González	Teléfono: 983 33 04 65 Fax : 983 33 23 55	Lunes-Viernes de 9 a 14 h. y de 16 a 21.45 n. Sábados de 10 a 14 n.	6, 30
<b>"TRABUCA"</b> C/ Puente la Reina, 1	MP Angéles Rivero Bajo	Teléfono: 983 39 65 77 Fax : 983 39 65 41	Lunes-Viernes de 9 a 14 h. y de 16 a 21.45 n. Sábados de 10 a 14 n.	3, 7, 30
<b>"EL CAMPILLO"</b> C/ Inocencio, 1	Isabel Marco Azaña	Teléfono: 983 39 55 25 Fax : 983 39 55 16	Lunes-Viernes de 9 a 14 h. y de 16 a 21.45 n. Sábados de 10 a 14 n.	2, 2, 5, 6, 6, 1, 6, 6, 8, 13, 15, 16, 30
<b>"DELICIAS"</b> Pl. de San Carlos, 10	Solaida Diaz González	Teléfono: 983 41 21 11 Fax : 983 45 51 53	Lunes-Viernes de 9 a 14 h. y de 16 a 21.45 n. Sábados de 10 a 14 h. y Domingos de 9.30 a 14.30 n.	6, 6, A, 13, 30

Figura 5.4. Ejemplos de formatos más habituales.  
Díptico.

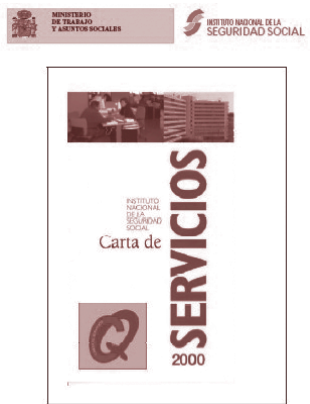


Figura 5.5. Ejemplos de formatos más habituales. Cuaderno de prensa.

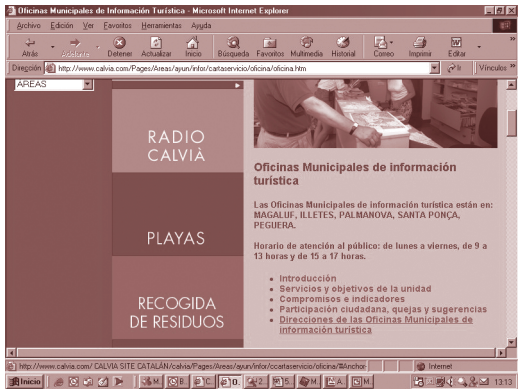


Figura 5.6. Ejemplos de formatos más habituales. Página Web.

Las opciones más comunes no tienen por qué ser las más idóneas para la entidad. Es más, los formatos más creativos pueden aportar un importante factor sorpresa en el usuario. Por ejemplo, suplementos en periódicos, cartelería, paneles visuales en las instalaciones, formatos interactivos, publicaciones de prestigio, etc.

Las características principales que debe cumplir son las siguientes:

- = Incluir todos los requisitos de las Cartas de Servicios.
- = Ser compatible con el presupuesto de la entidad.
- = Ser capaz de atraer la atención y de otorgar importancia al documento.
- = Ser coherente con la política de comunicación y con el receptor del mensaje.

### **La comunicación interna**

La implicación de la entidad en la implantación de las Cartas de Servicios, será fundamental en todas sus fases: creación, elaboración y seguimiento.



*..... implantación .....*

Para que la Carta de Servicios sea un proyecto a largo plazo, debe contar con la implicación de toda la entidad. Esto se consigue con la labor de una buena comunicación interna. El seguimiento de la calidad es un arduo trabajo que debe partir desde el convencimiento.

Algunas de las claves de esta etapa será utilizar una doble vía:

- = Implicar a los líderes de opinión en la creación de la Carta.
- = Mantener informado al resto del personal durante todo el proceso, no sólo al finalizar la Carta.

Para este último punto, podemos establecer el documento recogido en la figura 5.7.

Fase	Colectivo	Acción	Fecha
Creación de los estándares de calidad.	Responsables de unidades.	Presentación de informe previo en la reunión mensual.	15 Octubre.

Figura 5.7. Tabla de seguiminteo de la comunicación interna.

El último punto del proceso de comunicación interna deberá ser el «lanzamiento» de la Carta. Una vez conocida y explotada por todos, nuestra entidad estará preparada para sustentarla externamente.

*..... implantación*

El lanzamiento de la Carta es un auténtico acto de venta interna en toda la entidad. Limitarse a repartir los folletos no es la mejor opción. Organizar una reunión de lanzamiento, un acto singular, regalar ejemplares personalizados, facilitar una copia del plan de lanzamiento, etc., son algunas de las ideas que se pueden poner en práctica.

## La comunicación externa

Una vez implantado el proceso de calidad y de Cartas de Servicios en la entidad, estaremos en disposición de establecerlo en nuestros públicos objetivos.

### Distribución y difusión

Siguiendo el proceso de comunicación, tendremos en nuestro poder las Cartas de Servicios adaptadas a públicos, mensajes y estrategias, listas para su difusión por el canal que se haya elegido.

*... a destacar ...*

El seguimiento será fundamental para que la permanencia del mensaje esté vigente en todos los colectivos.

Colectivos	Formatos	Previsión	Seguimientos
Asociaciones.	Reuniones de presentación y cuadernos de prensa.	Una reunión por asociación y una proporción de 20 Cartas por cada 50 asociados.	Área Servicios Sociales. Seguimiento trimestral sobre existencias de Cartas.

Figura 5.8. Tabla de seguiminteo de la comunicación externa.

## 5. Implantación de las Cartas de Servicios

### 5.2. Gestión del cambio

### 5.2. Gestión del cambio

Implantar una Carta de Servicios es un cambio que afecta a habilidades, hábitos, relaciones, imagen, compromisos, etc. Para que este cambio sea fructífero ha de ser guiado y coordinado por la entidad.

#### **Implicaciones organizativas**

El cambio está totalmente ligado a la gestión correcta de los proyectos y a un plan de acción.

Una vez definida la Carta de Servicios, hay que establecer un cronograma, ligado a acciones, que nos permita llegar a nuestros objetivos en las fechas previstas.

Un plan de acción debe contemplar cuatro aspectos:

- = Definir y programar las actuaciones a realizar.
- = Anticipar problemas potenciales:
  - = Evaluar riesgos.
  - = Fijar prioridades.
  - = Valorar probabilidades.
- = Anticipar las causas probables:
  - = Identificar y valorar las probabilidades.
- = Definir posibles acciones correctoras:
  - = Acciones preventivas.
  - = Acciones reactivas que reduzcan los posibles efectos.

### El proceso de cambio

Los procesos de cambio suelen «flaquear» siempre por los mismos puntos. En la siguiente figura se establecen los ocho puntos claves que blindarán el proceso de gestión del cambio.

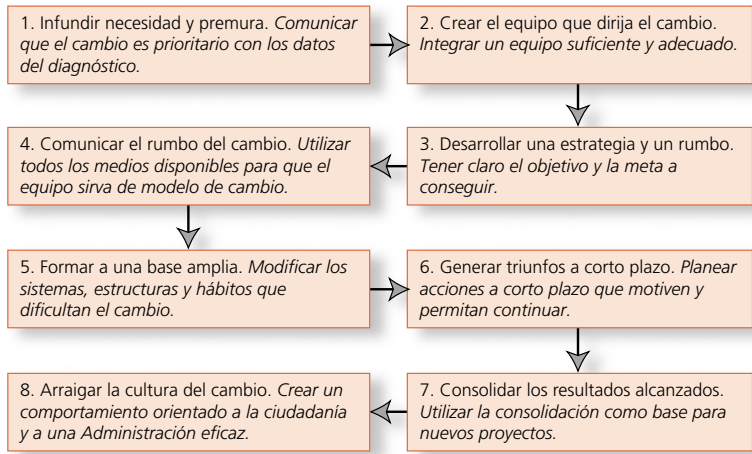


Figura 5.9. Proceso de gestión del cambio.

### Pilotar el cambio

Los cambios afectan directamente a las personas y nos llevan a un giro en la política de recursos humanos. Los mandos deben variar la forma de desempeñar su cometido e incluso, su papel dentro de la estructura.

Se dibuja una nueva profesionalidad y los parámetros de eficiencia, los perfiles de los puestos y las exigencias para cada uno de los puestos deben cambiar.

### **Dirección y liderazgo**

También cambia la dirección y el liderazgo. Los directivos deben tener dos orientaciones fundamentales: compromiso y cooperación.

- = El compromiso del responsable se mostrará frente a los objetivos organizativos y profesionales.
- = La cooperación se mostrará en la preocupación por el compromiso con los otros, el sacrificio del ímpetu personal en provecho de una organización colectiva.

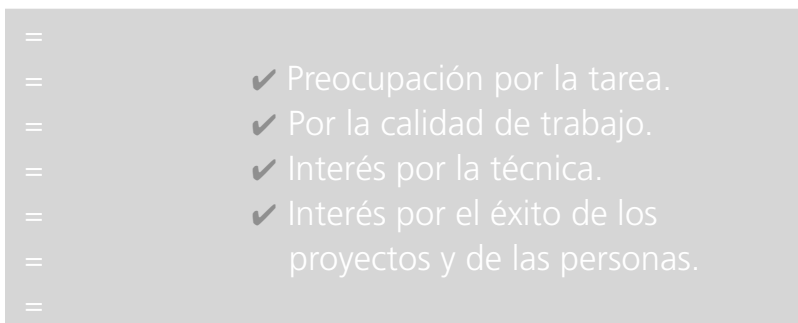


Figura 5.10. El compromiso y la cooperación del responsable.

El estilo de dirección que cada persona pone en práctica depende, en gran medida, de su personalidad y del entorno en que actúa.

## 5. Implantación de las Cartas de Servicios

### 5.3. Asesoramiento a las unidades implicadas

Por este motivo, no existe un único estilo de dirección, ni un estilo perfecto. La organización y el mando deberán ir construyendo el propio estilo de dirección que favorezca los procesos de cambio.

### 5.3. Asesoramiento a las unidades implicadas

El éxito de las Cartas viene ligado al éxito interno del proyecto, tal y como ha quedado demostrado. La comunicación nos permitirá asesorar, en todo momento, a las unidades que están implicadas en el proceso. La entrevista y la reunión son las técnicas más comunes.

- = La entrevista nos permitirá obtener información sobre las unidades, lo que piensan del proceso, los inconvenientes, etc. Una buena preparación, en el lugar adecuado, con una estructura clara y una dirección definida, convertirá la entrevista en un instrumento útil.
- = La reunión nos permitirá agrupar a un colectivo y optimizar el tiempo. Adecuadamente coordinadas y dirigidas, las reuniones generarán el sentimiento de equipo y de integración en el proyecto.
- = Otras técnicas, como las TGN (técnica de grupo nominal), la tormenta de ideas, los paneles de trabajo, etc., nos permitirán, tal como describíamos en el apartado de comunicación, llegar a todo nuestro público objetivo con mayores garantías de éxito.

## 5. Implantación de las Cartas de Servicios

### Síntesis

Una vez elaborada la Carta de Servicios, es el momento de mostrar y demostrar el trabajo realizado. Para ello es fundamental construir un buen plan de comunicación, tanto interno como externo, que nos permita en un corto plazo construir el cambio. En la implantación, nos aseguran el éxito los siguientes conceptos:

- = Estudiar los formatos a publicar de las Cartas. Tan estratégica es la «forma» como el «fondo».
- = Diseñar un plan de comunicación interna que implique a toda la entidad.
- = Diseñar un plan de comunicación externa que llegue a toda la ciudadanía.
- = Adoptar el cambio como una oportunidad en la reorientación cultural de la entidad.
- = Adoptar mentalidad de cambio en la dirección y en la colaboración con el resto de unidades.





**CAP TULO VI**  
**SEGUIMIENTO DE LAS CARTAS DE SERVICIOS**



## 6. Seguimiento de las Cartas de Servicios

### 6.1. Mejora de la calidad

Una vez se ha elaborado la Carta y se ha implantado en la entidad, es necesario establecer los mecanismos y la metodología para revisar el cumplimiento de los compromisos, así como su adaptación a los cambios futuros.

Las Cartas de Servicios no deben ser una finalidad en sí mismas, ya que son un instrumento de mejora continua de la calidad de los servicios ofrecidos, que influirá positivamente en la satisfacción de la ciudadanía. A lo largo de este capítulo se detalla el proceso adecuado para la revisión y actualización de la Carta.

### 6.1. Mejora de la calidad

El proceso de seguimiento de las Cartas de Servicios tiene como objetivo fundamental garantizar la mejora continua de la calidad dentro de la Administración Pública. Para ello, se deberá asegurar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos. La forma de analizarlo es mediante el estudio de la satisfacción de los usuarios de los servicios, que, como se mencionó en capítulos anteriores, es el espejo donde se mide la calidad en las Cartas. Este estudio puede ser realizado mediante encuestas que detecten las posibles causas de la calidad negativa percibida.

El equipo responsable deberá realizar revisiones temporales de los indicadores establecidos, para comprobar el posible grado de desviación con respecto a los estándares de calidad, que en su día se establecieron.

La evaluación o seguimiento de la calidad, debe ser un proceso integral y continuado que contemple los siguientes aspectos:

- = Los compromisos declarados.
- = Las expectativas de la ciudadanía.
- = Los programas de mejora, desarrollados.

### *..... implantación .....*

Las unidades que cuenten con una Carta de Servicios aprobada y publicada, elaborarán un informe detallado, de periodicidad anual, sobre el grado de cumplimiento de los compromisos declarados en la correspondiente Carta, analizando las desviaciones y explicando las medidas correctoras, o planes de mejora, que se propongan aplicar.

La unidad responsable de la Carta debe valorar la conveniencia de publicar los resultados de la evaluación del seguimiento, a través de la página Web, informes públicos, memorias, etc.

Como herramienta metodológica para hacer el seguimiento de la Carta, se puede establecer un cuadro de mando similar al expuesto a continuación.

## 6. Seguimiento de las Cartas de Servicios

### 6.2. Programas de mejora

Factor	Indicador	Estándar	Compromiso	Desviación

Figura 6.1. Cuadro de mando de seguimiento de la Carta.

### 6.2. Programas de mejora

El programa de mejora tiene como objetivo fundamental subsanar aquellos factores por los que no se cumplen los estándares indicados en la Carta. Para ello, se pueden seguir los siguientes pasos:

- = Analizar los problemas encontrados.
- = Identificar soluciones probables.
- = Aprobar el programa de mejora.
- = Hacer el seguimiento del programa aprobado.

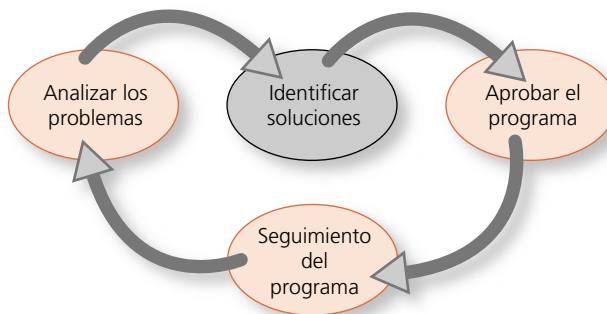


Figura 6.2. Pasos para establecer el seguimiento.

*..... a destacar .....*

Los procesos de análisis de problemas se deben articular mediante las modalidades de autoevaluación y evaluación externa sobre la base del Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión (EFQM), adaptado al Sector Público.

*..... implantación .....*

Para realizar los posibles proyectos que conforman el plan de mejora, se deben constituir equipos de mejora que se responsabilicen de su puesta en marcha y seguimiento. Estos equipos estarán formados por el personal implicado en el proceso objeto de mejora.

Los grupos de mejora utilizarán una metodología de trabajo similar a la que se utiliza en la gestión de proyectos. El objetivo definitivo será obtener resultados en el plazo previsto, con el presupuesto acordado y alcanzando los objetivos esperados.

## 6. Seguimiento de las Cartas de Servicios

### 6.3. Actualización de las Cartas de Servicios

#### 6.3. Actualización de las Cartas de Servicios

Las Cartas de Servicios son herramientas que necesitan de una permanente actualización, ya que deben adecuar los servicios prestados a lo que la ciudadanía demanda, por ello estamos ante una herramienta viva.

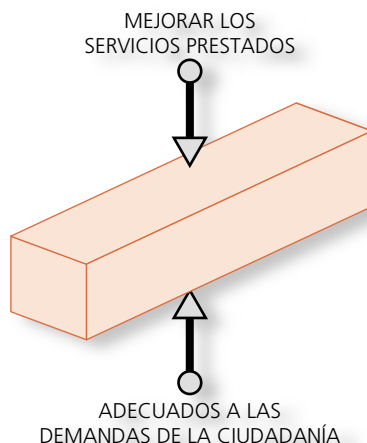


Figura 6.3. Principio de la actualización de la Carta.

El equipo responsable del seguimiento y actualización de las Cartas gracias a su experiencia y conocimiento profundo de la entidad, deberá establecer qué criterios son fundamentales para realizar la actualización de la misma.



*a destacar*

Lista de criterios que se deben tener en cuenta en la actualización de las Cartas de Servicios:

- = Temporales: cada año, como se ha mencionado anteriormente, es necesario hacer un informe de los resultados del cumplimiento de los indicadores. Por ello, a veces se hace necesario modificar el indicador para adecuarlo a las necesidades reales.
- = De control de gestión: siempre que los indicadores superen los estándares establecidos en la Carta, o que la propia entidad esté dispuesta a asumir compromisos descartados en una anterior redacción.
- = De la ciudadanía: siempre que se pongan de manifiesto nuevas demandas por parte de la ciudadanía, o el entorno social así lo exija.
- = De ámbito administrativo: siempre que se produzcan modificaciones administrativas.
- = De la propia entidad: cuando aparezcan nuevos servicios o cambien sustancialmente los existentes.
- = De innovación tecnológica: siempre que la introducción de nuevas tecnologías permita la mejora del rendimiento y de la calidad, dejando a los indicadores obsoletos.
- = De recursos, humanos y materiales: cuando se mejoren la cantidad o calidad de éstos, de forma que influyan positivamente en la prestación de los servicios.
- = Del derecho: siempre que se produzcan cambios en la regulación de las Cartas de Servicio o se aprueben nuevas disposiciones legales que afecten a lo establecido.

## 6. Seguimiento de las Cartas de Servicios

### Síntesis

El seguimiento de las Cartas de Servicios es una forma de contrastar el compromiso adquirido con la ciudadanía, con los resultados obtenidos en la prestación del servicio. Como herramienta viva, las Cartas de Servicios necesitan de una adaptación a los cambios, sean éstos del tipo que sean, que permitan tener vigente en todo momento la actualización de las mismas.

Como pasos a cubrir, dentro de la metodología propuesta, destacan los siguientes:

- = Analizar los problemas encontrados.
- = Identificar soluciones probables.
- = Aprobar el programa de mejora.
- = Hacer el seguimiento del programa aprobado.

Es conveniente considerar el Modelo EFQM Sector Público.



## ANEXOS



## Anexo

### Fuentes documentales

#### Bibliografía

##### AJUNTAMENT DE MATARÓ

«Cartes de Serveis». Ajuntament de Mataró. Año 2002.

##### JUNTA DE ANDALUCÍA. CONSEJERÍA DE GOBERNACIÓN

= «Libro Blanco de la Administración Local de Andalucía». Dirección General de Administración Local. Año 2002.

= «Manual de Mejora de la Gestión Pública Local». Dirección General de Administración Local. Año 2003.

##### JUNTA DE ANDALUCÍA. CONSEJERÍA DE JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

«Plan Director de Organización para la Calidad de los Servicios». Dirección General de Organización, Inspección y Calidad de los Servicios. Año 2002.

##### AJUNTAMENT DE CALVIÀ. DIRECCIÓ D'ORGANITZACIÓ I QUALITAT

«Guia per a la implantació de Cartes de Serveis». Año 2002.

##### INSTITUTO DE ASTROFÍSICA DE CANARIAS

«Guía simplificada para la implantación de Cartas de Servicios en unidades de interfaz». Instituto de Astrofísica de Canarias. Año 2003.

##### MINISTERIO DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

«Guía para la implantación de Cartas de Servicios». Año 2003.

##### OLÍAS DE LIMA, BLANCA

«La nueva Gestión Pública». Prentice Hall. Año. 2001.

TALAVERA POZUELOS, CLEMENTE

«Las Cartas de Servicios: un instrumento para la mejora de la calidad en la administración pública».

CEMCI. Año 2000.

### Legislación

Ley 30/1992, de 26 de noviembre. Artículo 35, por el que se regulan los derechos de la ciudadanía. BOE 27-11-1992.

Real Decreto 208/1996, de 9 de febrero, por el que se regulan los servicios de información administrativa y atención al ciudadano. BOE 4-03-1996.

Real Decreto 1259/1999, de 16 de julio, por el que se regulan las cartas de servicios y los premios a la calidad en la Administración General del Estado. BOE 10-08-1999.

Decreto 262/1988, de 2 de agosto, por el que se establece el Libro de Sugerencias y Reclamaciones de los Servicios de la Junta de Andalucía. BOJA 17-09-1988.

Decreto 317/2003, de 18 de noviembre, de la Consejería de Justicia y Administración Pública de la Junta de Andalucía, por el que se regulan las Cartas de Servicios en los organismos e instituciones de la Junta de Andalucía. BOJA 21-11-2003.

Resolución, de 7 de octubre de 2003, del Defensor del Pueblo Andaluz, por la que aprueba la Carta de Servicios y la buena práctica administrativa de la Institución. BOJA 30-10-2003.

## Artículos

**BRULL ALABART, ENRIC**

«Les cartes de serveis: un camí per apropar-se a la qualitat dels ajuntaments». Sam Revista.

**COMUNIDAD DE MADRID**

«Introducción al sistema de Cartas de Servicios de la Comunidad de Madrid». Comunidad de Madrid.

**ENTIDADES CONSULTADAS**

Ayuntamiento de Almonte. Huelva.

Ayuntamiento de Baza. Granada.

Ayuntamiento de Bormujos. Sevilla.

Ayuntamiento de Carmona. Sevilla.

Ayuntamiento de Cartaya. Huelva.

Ayuntamiento de Chiclana de la Frontera. Cádiz.

Ayuntamiento de Cuevas de Almanzora. Almería.

Ayuntamiento de Écija. Sevilla.

Ayuntamiento de El Puerto de Santa María. Cádiz.

Ayuntamiento de Guadix. Granada.

Ayuntamiento de Lepe. Huelva.

Ayuntamiento de Loja. Granada.

Ayuntamiento de Priego de Córdoba. Córdoba.

Ayuntamiento de San Roque. Cádiz.

Ayuntamiento de Utrera. Sevilla.



## Anexo

### Glosario

#### Glosario

**Calidad:** nivel de satisfacción de las necesidades del usuario.

**Calidad de servicio:** es la diferencia existente entre las expectativas de la ciudadanía de recibir un servicio y las percepciones con el servicio realmente prestado.

**Calidad total:** sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de una entidad, poniendo especial énfasis en el cliente interno y externo y en la mejora continua.

**Carta de Servicios:** documento para la gestión de la calidad de la Administración. Sirve para explicitar los diferentes servicios que ofrece cada órgano administrativo así como facilitar a la ciudadanía el ejercicio efectivo de sus derechos.

**Citizen's Charter Program:** «programa de cartas al ciudadano» introducido en Gran Bretaña y en varios países de la Commonwealth desde 1991. Estas cartas acentuaron la orientación del servicio público al cliente y fueron combinadas a menudo por autoridades locales con las declaraciones de la misión de los mismos en la que se recogían los compromisos de buen servicio.

**Commonwealth:** comunidad de naciones. Asociación de estados soberanos, que trabajan juntos para alcanzar metas internacionales. Se constituyó en 1949 y hoy la forman 54 estados.

**EFQM:** acrónimo de las palabras inglesas *European Foundation for Quality Management*. Organización sin ánimo de lucro, creada

en 1988. Su misión es impulsar la excelencia en las organizaciones europeas, de forma sostenida.

**Estándar:** patrón uniforme o muy generalizado de una cosa.

**Estrategia:** serie de acciones encaminadas hacia un fin político o económico.

**Evaluación de la calidad:** proceso de diagnóstico y medición de los niveles efectivos de prestación de servicios y del grado de cumplimiento de los compromisos declarados.

**Factores de calidad:** son los elementos «tangibles», visibles por la ciudadanía, de la prestación del servicio.

**Gestión de proyectos:** es el proceso pensado para obtener los resultados del proyecto a realizar, de la forma más efectiva y eficiente posible.

**HTML:** acrónimo de las palabras inglesas *Hypertext Markup Language*. Es decir, lenguaje de marcado de hipertexto. Lenguaje informático para crear páginas web. Conjunto de etiquetas o instrucciones que permiten estructurar el contenido de una web e incluir enlaces a otras páginas.

**Indicadores:** diferentes criterios que permiten medir el buen desempeño y el éxito de los procesos.

**Internet:** red mundial de ordenadores unidos entre sí. Un usuario desde su puesto accede a la mayor fuente de información existente.

**Mejora continua:** proceso basado en la evolución, análisis y mejora a través de factores críticos de éxito, dentro de una organización.

**Modelo EFQM:** medio ordenado y sistemático de autoevaluación desarrollado por la EFQM. Es un marco de trabajo basado en nueve criterios, que se utiliza para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia.

**National Performance Review:** programa creado en Estados Unidos en 1993 con la meta de impulsar *«un gobierno que ponga a la gente en primer lugar, mediante la creación de un claro sentido de misión, tomando el timón más que los remos, delegando autoridad, sustituyendo normas y regulaciones por incentivos, formulando objetivos por resultados, buscando soluciones de mercado más que soluciones administrativas, y cuando ello fuese posible midiendo el éxito de las acciones de gobierno en términos de satisfacción del usuario.»*

**Página web:** cada una de las pantallas que pueden verse desde el navegador de un ordenador. Técnicamente, se trata de un archivo que envía el servidor de internet donde está alojada la citada página y que el programa que lleva el navegador, interpreta de forma inteligible.

**PLADOCS:** Plan Director de Organización para la Calidad de los Servicios, aprobado por Acuerdo del Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía, el 23 de julio de 2002, en el marco de la Segunda Modernización de Andalucía.

**Programas de mejora:** conjunto de acciones, que fomentan el incremento de la eficacia y la eficiencia, de una organización, de forma continua.

**Sistema de aseguramiento de calidad:** conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, incluidas en el sistema de calidad, que son necesarias para proporcionar la garantía adecuada, de que un servicio satisfará los requisitos previstos sobre la calidad.

**Sistema de calidad:** conjunto de estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de una organización, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

**TGN (Técnica de grupo nominal):** técnica de creatividad grupal estructurada, destinada a priorizar actuaciones.

## Anexo

## Proceso de creación de las Cartas de Servicios

