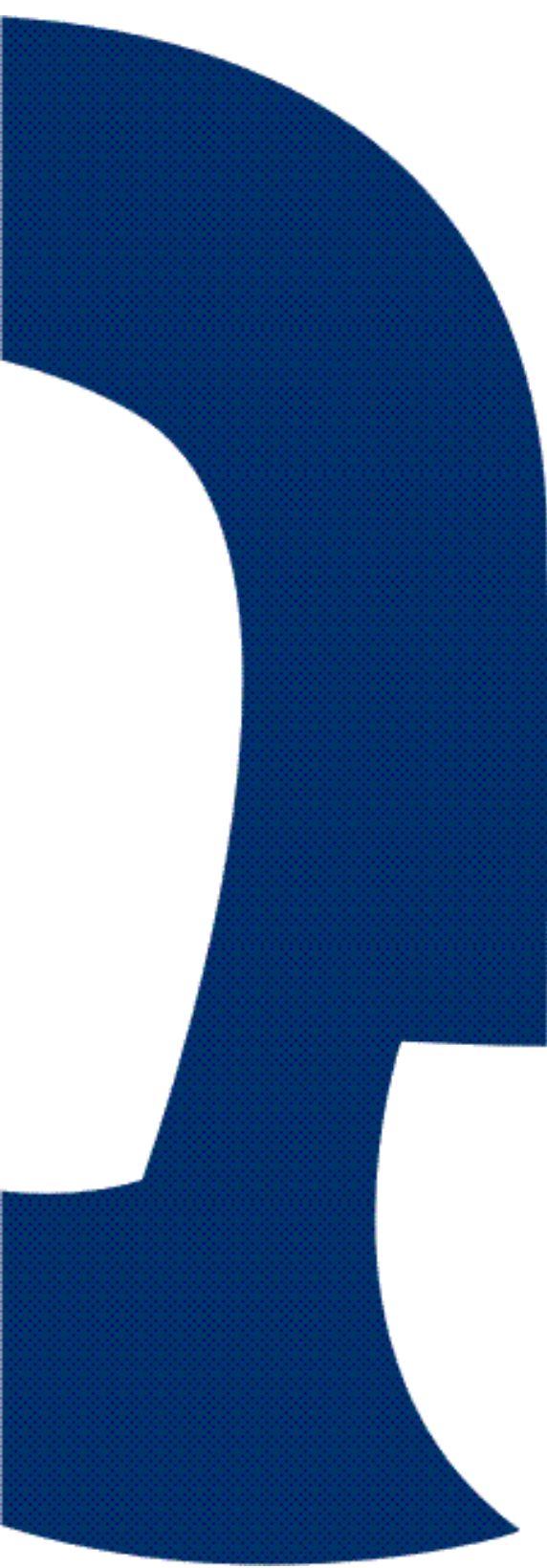




Guía para la elaboración, revisión y actualización de Cartas de Servicios de la ULPGC

*Vicerrectorado con competencias en
calidad*



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA

Índice

PRESENTACIÓN	3
1. Constitución del equipo de trabajo y funciones	4
2. Fijación del calendario de trabajo	4
3. Identificación de los datos de carácter general y legal	4
4. Identificación de los principales servicios prestados por la unidad	5
5. Detección de las necesidades y expectativas de los usuarios e identificación de los factores clave de calidad	6
6. Diagnóstico de los niveles reales y establecimiento de indicadores	7
7. Fijación de los estándares de calidad	8
8. Establecimiento de los compromisos de calidad	9
9. Identificación de los sistemas de aseguramiento y otras medidas	10
10. Establecimiento de medidas de subsanación, compensación y reparación	10
11. Identificación de datos complementarios	10
12. Redacción de la carta de servicios	11
13. Aprobación y plan de comunicación de la carta de servicios	12
14. Plan de seguimiento y actualización de la carta de servicios	13

PRESENTACIÓN

El artículo 8 del Real Decreto 951/2005, de 29 de julio (B.O.E. 3-9-2005), por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración del Estado, define las cartas de servicios como “documentos que constituyen un instrumento a través del cual los órganos, organismos y entidades informan a los ciudadanos y usuarios sobre los servicios que tienen encomendados, sobre los derechos que les asisten en relación con aquéllos y sobre los compromisos de calidad de su prestación.”

El Vicerrectorado con competencias en calidad impulsará la elaboración e implantación de las cartas de servicios de las unidades u órganos de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC). Para ello ha elaborado este documento con el fin de orientar a las unidades de gestión de la Universidad de la ULPGC en el proceso de elaboración y revisión de sus respectivas cartas de servicios. En particular, el personal técnico del Vicerrectorado con competencias en calidad ofrecerá asesoramiento y apoyo técnico y documental a las unidades que lo requieran en este proceso de elaboración, revisión y actualización periódica de sus cartas, así como en el establecimiento de los sistemas de evaluación de las cartas de servicios. Este procedimiento pretende, además, que las cartas de servicios sean elaboradas de forma homogénea, aunque puedan existir servicios, compromisos e indicadores que sean específicos de cada carta en particular.

1. Constitución del equipo de trabajo y funciones

El equipo de trabajo debe estar comprendido entre 4 y 8 miembros:

- a. El/La titular de la unidad responsable de la carta y de su proceso de implantación. Será la persona que mantendrá el contacto directo con el/la técnico/a de calidad responsable designado/a por el Vicerrectorado en materias de calidad. Informará sobre los resultados alcanzados y dirigirá las reuniones de acuerdo con el orden del día previsto.
- b. Una persona responsable del equipo de trabajo designado por el/la titular de la unidad, que coordinará los trabajos de elaboración, implantación y seguimiento de la carta de servicios.
- c. Entre 1 y 6 miembros de la unidad que estén en contacto directo con el usuario que aporten una visión completa de los servicios que se prestan y que conozcan las necesidades y expectativas de los usuarios del servicio.

Habrà de levantarse acta de la constitución del equipo de trabajo, así como de las reuniones que se vayan teniendo tanto en el proceso de elaboración de la carta, como de seguimiento y actualización, para lo que se recomienda nombrar a un/a secretario de entre los miembros del equipo de trabajo.

2. Fijación del calendario de trabajo

Una vez constituido el equipo de trabajo, se fijará un calendario que contemple la planificación de actividades que deben realizarse, que ha de ser dinámico y flexible. Para ello, se fijarán periodos de tiempo máximo para la realización de las distintas tareas.

3. Identificación de los datos de carácter general y legal

Se deben identificar los siguientes datos:

- a. **Normativa** aplicable en la actividad diaria de la unidad con el fin de determinar los datos que deben incluirse en este apartado de la carta.
- b. **Datos identificativos** generales de la unidad: denominación oficial completa de la unidad y acrónimo, si lo hubiera, así como, en su caso, unidad superior a la que está adscrita.

- c. **Fines** de la unidad: elaboración de la **Misión**, esto es, el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de la unidad.¹
- d. Incluir los **derechos y obligaciones** de los usuarios en relación con los servicios.
- e. Mencionar las modalidades de **colaboración/participación** de los usuarios.
- f. Mencionar las formas de presentación de **quejas, reclamaciones y sugerencias**.

4. Identificación de los principales servicios prestados por la unidad

El equipo de trabajo procederá a identificar los principales **servicios** que ofrece la unidad cuya prestación implica el contacto directo entre el usuario y la unidad. Para facilitar la selección de los servicios es conveniente identificar a los usuarios a los que van dirigidos.

Una vez identificados los servicios, se procederá a realizar un listado que refleje la priorización de estos servicios en función de la relevancia otorgada a cada uno de ellos. La selección se hará atendiendo a criterios tales como:

- Volumen de la actividad prestada
- Alcance del servicio en virtud del número de destinatarios a los que va dirigido el servicio
- Regularidad con la que se ofrece el servicio
- Recursos financieros y materiales necesarios
- Impacto en la sociedad

Se habrá de tener en cuenta que un solo servicio puede englobar a más de un proceso y que cada proceso debe corresponderse con, al menos, un servicio. Además, aquellas unidades que tengan un listado extenso de servicios deberán escoger aquellos servicios que necesariamente deberán aparecer recogidos en el documento divulgativo de la carta de servicios.

¹La Misión define lo que la unidad pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa; lo que se pretende hacer; para quién lo va a hacer. Las preguntas claves que deben formularse al momento de determinar la misión son: ¿Por qué existe la unidad? ¿Cuál es su actividad general? ¿Quiénes son sus usuarios? ¿Qué necesidades debe satisfacer? No se debe confundir en este momento la enumeración de las actividades principales de la unidad (en rasgos generales) con la enumeración de los principales servicios prestados por la unidad.

5. Detección de las necesidades y expectativas de los usuarios e identificación de los factores clave de calidad

Como paso previo a la fijación de compromisos, se deben detectar las **necesidades** y **expectativas** de los usuarios. Para ello, se realizará un estudio que permita (a) conocer el perfil de los usuarios o grupos de interés y (b) detectar su percepción del servicio a través de técnicas como las entrevistas o encuestas, o, en el caso de no poderse aplicar estas técnicas, a través de las personas que se encuentran en contacto directo con los grupos de interés así como mediante el análisis de sugerencias, reclamaciones, informes, etc. Es recomendable que las técnicas de recogida de información para la detección de las necesidades y expectativas de los usuarios que finalmente vayan a utilizarse se usen de manera sistemática en las etapas posteriores del proceso de seguimiento y revisión de las cartas de servicios con el fin de detectar variaciones en sus expectativas y necesidades.

Las necesidades y expectativas de los usuarios se relacionan directamente con los **factores de calidad**, que son aquellos aspectos esenciales en el funcionamiento del servicio que permiten acciones correctoras para que el usuario perciba la calidad en el servicio.² A continuación, presentamos el modelo SERVQUAL³ para la satisfacción de los usuarios con los servicios que presenta las dimensiones de calidad relacionadas con los servicios y que han de utilizarse a la hora de identificar los factores clave de calidad:

Factor clave	Significado	Ejemplos
TANGIBILIDAD	Estado y apariencia de las instalaciones, equipos, empleados y materiales	• La unidad tiene equipos de apariencia actual y moderna. • Las instalaciones físicas de la unidad aparentan buen estado. • Los elementos materiales (folletos, solicitudes, impresos) son visualmente atractivos.
FIABILIDAD	Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa; acierto y precisión; ausencia de errores y generación de confianza	• Se realiza el servicio en el tiempo prometido. • Existe gran interés en resolver problemas de los usuarios. • Se realiza bien el servicio la primera vez. • La unidad mantiene registros con posibles errores.

² Para una descripción detallada del proceso de detección de necesidades y expectativas de los usuarios y de la forma de identificar los factores de calidad, véase la *Guía para el desarrollo de Cartas de Servicios* de AEVAL, págs. 21-22.

³ V.A. Zeithaml, A. Parasuraman y L.L. Berry. 1992. *Calidad total en la gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.

Factor clave	Significado	Ejemplos
CAPACIDAD DE RESPUESTA	Aptitud de ayudar a los usuarios y de servirles de forma rápida, puntual y oportuna	• Los empleados comunican al usuario cuando concluirá la realización del servicio. • Los empleados ofrecen un servicio rápido a sus usuarios. • Los empleados siempre tienen tiempo para responder a las preguntas.
SEGURIDAD	Impresión de profesionalidad, competencia y conocimiento del servicio; habilidad para transmitir confianza al usuario; atención y cortesía	• El comportamiento de los empleados transmite confianza. • Los usuarios se sienten seguros ante los empleados. • Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los usuarios.
EMPATÍA	Atención individualizada al usuario, accesibilidad, transparencia	• La unidad ofrece a sus usuarios una atención individualizada. • La unidad oferta franja horaria suficiente para atender a sus usuarios. • La unidad tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus usuarios. • La unidad comprende las necesidades específicas y vela por la alternativa más interesante para sus usuarios.

Tabla 1. Modelo SERVQUAL: Factores clave de calidad

6. Diagnóstico de los niveles reales y establecimiento de indicadores

Con el fin de cuantificar los **niveles reales** del rendimiento del servicio, el equipo de trabajo deberá definir unos **indicadores** que permitan evaluar la evolución de una situación y el grado de consecución de los estándares fijados para cada servicio. Los indicadores han de estar relacionados directamente con los compromisos asumidos de modo que permitan la comprobación de su grado de cumplimiento. Se recomienda seleccionar el menor número posible de indicadores y se ha de asegurar que existe al menos un indicador por cada compromiso asumido. Asimismo, un solo indicador puede servir para contrastar que varios servicios están cumpliendo los estándares establecidos.

Los indicadores deben reunir los requisitos generales de representatividad, fiabilidad, relevancia, selectividad y mensurabilidad por lo que deberán:

- Ser medibles, y por tanto cuantificables. En el caso de indicadores de percepción como “estados de opinión” que resultan difíciles de cuantificar, se ha de procurar que se reflejen a través de métodos fiables como encuestas, estadísticas, etc.

- Ser simples de calcular y específicos de la situación que se quiere medir
- Presentarse preferiblemente en forma de porcentajes o ratios (relación entre variables), aunque también podrán presentarse como valores absolutos.

El equipo de trabajo habrá además de tener en cuenta las siguientes reglas:

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

7. Fijación de los estándares de calidad

Los estándares de calidad en las cartas de servicios reflejan el nivel estándar deseado en la prestación del servicio teniendo en cuenta las expectativas de los usuarios. Para asegurar la eficacia de los niveles determinados, los estándares de calidad deben cumplir los siguientes requisitos:

- Concebirse para satisfacer las expectativas de los usuarios
- Ser realistas y alcanzables
- Formularse de una manera clara y específica que permita su posterior medición
- Ser asumidos por los prestadores de los servicios
- Ser específicos y controlables por la organización
- Referirse a aquellos aspectos principales mediante los que el usuario percibe y evalúa el servicio.

Por ejemplo, una estándar de calidad sería “El 100% de las consultas por correo electrónico serán contestadas en el plazo de 24 horas”, que estaría alineado con el factor clave de calidad de “capacidad de respuesta”. La siguiente tabla muestra cómo se pasa de una expectativa al indicador correspondiente (ver apartado 7) y a su estándar asociado para un servicio en concreto:

Expectativa	Contestación a consulta realizada por correo electrónico
Factor clave	Capacidad de respuesta (rapidez)
Indicador	Tiempo transcurrido
Estándar	24 horas

Tabla 2. Ejemplo de fijación de estándar de calidad

8. Establecimiento de los compromisos de calidad

Comprobado el grado de cumplimiento de los estándares en las diferentes fases del servicio, el equipo de trabajo deberá determinar los compromisos de calidad que pueden incluirse en la carta teniendo en cuenta las prioridades que la unidad tenga establecidas. Un compromiso es una obligación que la organización está dispuesta a asumir para satisfacer las expectativas de sus usuarios con la finalidad de lograr cumplir los estándares de calidad fijados para dar respuesta a esas expectativas. A la hora de establecer los compromisos de calidad el equipo de trabajo deberá diferenciar entre compromisos que pueden asumir ya, compromisos asumibles a corto plazo y compromisos asumibles a largo plazo. Para ello se tendrá en cuenta:

- Si se cumple con los estándares establecidos, se puede deducir que el proceso está controlado y responde a las expectativas de los usuarios, por lo que esos estándares pueden incluirse en la carta como compromisos de calidad.
- Si no se cumplen los estándares, pero el equipo de trabajo considera que es *posible alcanzarlos a corto plazo*, se deberán adoptar las medidas necesarias y decidir si pueden incluirse en la carta compromisos relativos a estos aspectos. En este caso, el indicador de medida del estándar aplicable se puede establecer en rangos, determinando el nivel máximo y mínimo aceptable.
- Si la unidad *no cumple con los estándares* y el equipo considera que no es posible alcanzarlos a corto plazo, no se incluirán en la carta. En todo caso, el equipo deberá analizar las causas y proponer medidas de mejora de cara a posteriores revisiones de la carta de servicios que inicialmente se apruebe.

Como resultado de esta tarea, el equipo de trabajo contará con la siguiente información:

- *Relación de compromisos* que pueden ser asumidos por la unidad, con sus respectivos indicadores de calidad y sus estándares de referencia. Con esta relación quedaría planteado el apartado referido a los compromisos de la carta de servicios.

Se debe asegurar que todos los servicios estén respaldados por un compromiso aunque un compromiso puede responder a varios servicios.

- Una *relación de propuestas de mejora* para incrementar el índice de satisfacción de los usuarios, permitiendo incrementar el número de compromisos que deberían reflejarse en una posterior revisión de la carta.

Es recomendable cumplimentar la siguiente tabla para llevar a cabo este proceso de establecimiento de los compromisos de calidad y la formulación de los indicadores correspondientes, que además servirá para el seguimiento de los compromisos que se adopten en la carta de servicios:

COMPROMISOS ASUMIBLES INMEDIATAMENTE						
Servicio	Factor Clave	Estándar	Valor	Diferencia	Compromiso	Indicador
1. Elaboración de informes finales de ...	Capacidad de respuesta	Publicación de los informes finales antes del 31 de diciembre	31 de diciembre	0	Publicación de los informes finales antes del 31 de diciembre	Fecha de publicación de los informes finales ...
2. ...						

Tabla 3. Tabla de compromisos

9. Identificación de los sistemas de aseguramiento y otras medidas

Se deberán añadir las medidas y planes que la ULPGC haya desarrollado y aplicado para asegurar la igualdad de género, la protección medioambiental y la salud laboral.

10. Establecimiento de medidas de subsanación, compensación y reparación

El equipo de trabajo determinará cuáles son las medidas de subsanación, compensación o reparación que deberán aplicarse en el caso de no cumplimiento de estos compromisos.

11. Identificación de datos complementarios

El equipo de trabajo identificará la información de carácter complementario que se detalla en a continuación:

- a. **Direcciones** electrónicas y postales y **teléfonos** de las **subunidades**, centros u oficinas de la unidad.
- b. Identificación y **dirección postal** y **electrónica** de la **unidad responsable** de la carta.
- c. Otros datos de interés sobre la organización de la unidad y sus servicios
- d. **Medios de acceso** y transporte.
- e. **Horarios, medios de comunicación y lugares de atención al público.**
- f. Años de **publicación** y **periodo de vigencia**

12.Redacción de la carta de servicios

En esta fase, el equipo de trabajo redactará dos documentos que incluyan la información presentada en los apartados anteriores utilizando un lenguaje claro y comprensible para los usuarios:

1. **Documento matriz:** este documento recoge de manera extensa toda la información y documentación relativa a la carta de servicios que se ha presentado en los apartados anteriores, indicando el año de su publicación y el periodo de vigencia, que en ningún caso puede ser superior a tres años.
2. **Documento divulgativo (tríptico):** el equipo de trabajo deberá seleccionar la información que desea publicar en este documento breve, que deberá adaptarse al formato y a las limitaciones de espacio sugeridas por la ULPGC con el fin de que todos los servicios presenten cartas de servicios homogéneas en el diseño y que solo se diferencien en su contenido.

Tríptico: organización de la información	
Portada	Logo de la ULPGC Carta de Servicios Nombre de la Unidad, De fondo, una fotografía que identifique el edificio donde se encuentre la Unidad
Interior 1	Misión de la unidad Servicios que presta Normativa aplicable
Interior 2	Compromisos asumidos Derechos de los usuarios
Interior 3	Derechos de los usuarios Indicadores Medidas de subsanación/ Reclamaciones

Tríptico: organización de la información	
Contraportada	Plano de situación en el campus Nombre y dirección postal del servicio o unidad, y en su caso, aquella por la que sea comúnmente conocida (siglas, acrónimo, etc.) Teléfono, fax, correo electrónico, web Horario Logo de la ULPGC Año de publicación y periodo de vigencia

Tabla 4. Documento divulgativo: estructura

El borrador de ambos documentos se remitirá al Vicerrectorado con competencias en calidad para que valore su adecuación según lo establecido en la normativa vigente, el procedimiento establecido y la presente guía de trabajo. Una vez que el equipo de trabajo revise las sugerencias del Vicerrectorado e incorpore las modificaciones necesarias para la elaboración de la carta, los documentos serán remitidos nuevamente al Vicerrectorado con competencias en calidad que, en caso de informe positivo, los enviará a Gerencia para su aprobación.

13. Aprobación y plan de comunicación de la carta de servicios

Una vez redactada la carta y obtenido el visto bueno de Gerencia, se someterá a aprobación por el Consejo de Gobierno de la ULPGC. Tras la aprobación, comienza la etapa de divulgación con la publicación en el Boletín de la ULPGC. En ese momento se debe establecerse un plan de comunicación interna dirigido a los empleados de la unidad y un plan de comunicación externa orientado a los usuarios.

El **plan de comunicación interna** será realizado por el propio equipo de trabajo y estará dirigido a los empleados de la unidad. Este plan deberá recoger:

- los **objetivos** de la carta de servicios;
- quiénes son sus **destinatarios** directos;
- el **canal de** difusión (correo electrónico, boletín de la ULPGC, intranet, web de la unidad, etc.), especificando quién es el **responsable** de la difusión, a qué **grupo(s)** va dirigido, y la **fecha** en la que se divulga esa información.

El **plan de comunicación externa** está dirigido a los usuarios para explicarles los objetivos y alcance de la Carta de Servicios, y deberá recoger los mismos puntos que se han presentado para la comunicación interna de la carta.

14. Plan de seguimiento y actualización de la carta de servicios

Con periodicidad anual la unidad responsable de la carta remitirá al Vicerrectorado con competencias en calidad un **informe de seguimiento** sobre el grado de cumplimiento de los compromisos declarados en la correspondiente carta de servicios a partir de los indicadores establecidos al efecto, del análisis de las reclamaciones recibidas por incumplimiento de los estándares y de las evaluaciones de satisfacción de los usuarios. Este análisis permitirá detectar las eventuales desviaciones y determinar las medidas correctoras oportunas y la definición de las posibles mejoras, en el caso de que no se alcanzasen los objetivos propuestos. El Vicerrectorado con competencias en calidad facilitará un modelo de informe de seguimiento que las distintas unidades deberán utilizar para llevar a cabo esta acción.

El equipo de trabajo designado por la unidad responsable de la carta deberá llevar también el seguimiento de aquellos compromisos que en su momento no se incluyeron en la carta por no alcanzar los estándares mínimos de calidad, a fin de incorporarlos en sucesivas revisiones, tal y como se indicó en el apartado de establecimiento de los compromisos.

La Gerencia podrá verificar el grado de cumplimiento de los compromisos de calidad declarados en las cartas por los procedimientos que estime conveniente.

Por otro lado, la unidad responsable de la carta deberá proceder a su **actualización** cada tres años con el fin de considerar si se han producido variaciones con respecto a cuestiones propias del control de la gestión, del entorno social, del entorno administrativo, de los recursos humanos y materiales, de la innovación tecnológica, a cambios en la demanda de los usuarios, en la normativa, en el listado de servicios al usuario (servicios que dejen de prestarse o nuevos servicios), o a cualquier otra causa que obligue a su revisión. En el caso de tenerse que actualizar la carta de servicios, el procedimiento de actualización será el mismo que el establecido para la elaboración de las cartas.

NORMATIVA DE REFERENCIA DE LAS CARTAS DE SERVICIOS

Norma de referencia UNE 93200:2008