

# Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas Guía de Evaluación

2011



 GUIAS



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE POLÍTICA TERRITORIAL  
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



 agencia  
de evaluación  
y calidad



**Carta de Compromisos  
con la Calidad de las  
Administraciones Públicas Españolas  
Guía de Evaluación**

**Ministerio de Política Territorial y Administración Pública  
Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas  
Y la Calidad de Los Servicios**

**Madrid 2011**

CARTA DE COMPROMISOS CON LA CALIDAD  
DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ESPAÑOLAS.  
GUÍA DE EVALUACIÓN

Primera edición: 2011

Esta Guía ha sido elaborada por los miembros del Grupo de Trabajo de Impulso y Desarrollo de la Carta de Compromisos con la Calidad en las Administraciones Públicas Españolas de la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos, coordinado por el Departamento de Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL):

Isabel Sierra Blanco y María José Cortés de la Cuesta, Gobierno del Principado de Asturias  
Cayetano Corral Torres, Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha  
Antonio Fernández Moro, Junta de Castilla y León  
Cristeta Domenech Torrell, Generalitat de Catalunya  
Jesús Mesa Ortiz, Gobierno Vasco  
Fernando Monar Rubia, Gobierno de las Illes Balears  
María Reyes Sánchez Gómez, Gobierno de la Región de Murcia  
Manuel Serrano Canon, Ayuntamiento de Málaga (en representación de la Federación Española de Municipios y Provincias).  
Consuelo Hidalgo Gómez, AEVAL

Joaquín Ruiz López, AEVAL (Coordinación)

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

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

Edita: Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

Catálogo General de Publicaciones Oficiales:

<http://www.060.es>

## **ÍNDICE**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
1.1. LA RED INTERADMINISTRATIVA DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS. ....	7
1.2. LA CARTA DE COMPROMISOS CON LA CALIDAD DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ESPAÑOLAS.....	8
1.3. FINALIDAD DE ESTA GUÍA .....	10
<b>2. OBJETO Y ÁMBITO DE LA EVALUACIÓN DE LA CARTA</b> .....	<b>13</b>
2.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN.....	13
2.2. ÁMBITO DE LA EVALUACIÓN .....	13
2.3. RESPONSABILIDADES .....	14
<b>3. EL MECC. ELEMENTOS DE EVALUACIÓN DE LA CARTA</b> .....	<b>15</b>
3.1. EL MARCO DE EVALUACIÓN DE LA CARTA DE COMPROMISOS (MECC) .....	15
3.2. LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN .....	19
3.3. SISTEMA DE PUNTUACIÓN .....	37
<b>4. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN</b> .....	<b>43</b>
4.1. ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	43
4.2. COMUNICACIÓN DEL PROYECTO DE EVALUACIÓN .....	44
4.3. REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	45
4.4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN .....	47
4.5. PLAN DE MEJORA.....	47
4.6. DESPUÉS DE LA EVALUACIÓN. SEGUIMIENTO Y APRENDIZAJE MUTUO.....	49
<b>ANEXOS</b> .....	<b>50</b>
I. LA CARTA DE COMPROMISOS CON LA CALIDAD EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ESPAÑOLAS.....	50
II. RELACIONES EXISTENTES ENTRE LOS APARTADOS DE LA CARTA DE COMPROMISOS .....	62
III. RELACIÓN DE ÓRGANOS Y ORGANISMOS QUE COMPONEN LA RED INTERADMINISTRATIVA DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS.....	63



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. *La Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos.*

La Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos, constituida en octubre de 2005<sup>1</sup>, es un foro de cooperación integrado por los órganos responsables de calidad y evaluación de la Administración General del Estado (AGE), de las Comunidades Autónomas y de las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla, de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA)<sup>2</sup>. La Misión de la Red es *"Impulsar el desarrollo de políticas y programas de Calidad, Excelencia y Evaluación en las administraciones públicas españolas a través de la cooperación y la colaboración, que contribuyan a la Buena Gobernanza en un contexto de gobierno multinivel."* Su Visión es *"Convertirse en un punto de referencia para la mejora continua, a través de la calidad, la excelencia y la evaluación, de la gestión de los servicios públicos del conjunto de las administraciones españolas, favoreciendo la cooperación interadministrativa, la participación ciudadana y la rendición de cuentas a la ciudadanía"*.

La Red desarrolla sus actividades de acuerdo con esa orientación y con los principios de cooperación y colaboración, servicio a la ciudadanía, transparencia, aprendizaje, innovación y mejora, compromiso y búsqueda de resultados excelentes y responsabilidad, eficacia, participación, apertura y coherencia, y se estructura en un órgano permanente o *Plenario* y en diversos *Grupos de trabajo*, en número y composición variable. Las reuniones del Plenario se celebran habitualmente con periodicidad semestral y se focalizan sobre todo en el establecimiento de fórmulas de cooperación y colaboración para desarrollar proyectos, en la rendición de cuentas de las actividades desarrolladas por cada Grupo de Trabajo y en el intercambio de buenas prácticas.

Además de las actividades canalizadas a través de los Grupos de Trabajo, la Red lleva a cabo otras como son:

- La organización de las Conferencias Estatales de Calidad en los Servicios Públicos, de periodicidad bienal, de las que se han celebrado dos (Madrid, 2007 y Logroño 2009).
- El intercambio de buenas prácticas y el desarrollo de otros proyectos conjuntos, como estudios, evaluaciones, etc.

---

<sup>1</sup> La Red tiene como antecedente una comisión de coordinación de los órganos responsables de modernización, inspección y calidad del Estado y las Comunidades Autónomas que se reunió periódicamente desde el año 1992 a 1997.

<sup>2</sup> En anexo figura la relación de órganos y organismos que componen la Red Interadministrativa.

## 1.2. *La Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas españolas*

Uno de los proyectos de la Red ha sido la elaboración de la *Carta de compromisos con la calidad de las administraciones públicas españolas*, proyecto de ámbito interadministrativo cuyo impulso inicial partió de la titular del entonces Ministerio de Administraciones Públicas en su comparecencia ante la Comisión correspondiente del Senado el 18 de junio de 2008 para exponer las líneas de actuación del Departamento. Tal iniciativa consistía en establecer un compromiso con la ciudadanía y la rendición de cuentas, implementando medidas como la Carta de Compromisos de Calidad.

La Carta debería constituir una reflexión que, partiendo de los principios de la Gobernanza Europea (*apertura, responsabilidad, eficacia, participación y coherencia*), así como de unos valores, objetivos y estrategias propios de una gestión pública de calidad compartidos por todas las administraciones españolas, ofreciera un conjunto de compromisos concretos por parte de todas ellas, y pudiera erigirse en el marco común de referencia para guiar su actuación en el futuro inmediato.

La Red Interadministrativa, en su calidad de espacio de cooperación y participación territorial en los ámbitos de la calidad y la evaluación de la gestión pública aparecía como la instancia idónea para elaborar la *“Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas españolas”*.

El proceso de elaboración de la Carta se inició a finales de 2008 por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), que redactó un primer borrador del documento, que se distribuyó al resto de los miembros de la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos. A partir de esa fecha, diversos borradores del documento fueron objeto de discusión en las reuniones de la Red y las aportaciones de los distintos miembros de la Red se fueron incorporando a su redacción, habiéndose finalizado el texto consolidado en el mes de agosto de 2009. Por su propia naturaleza, la Carta es el resultado del consenso entre todas las administraciones representadas en la *Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos* y su aprobación final se produjo en la reunión de la *Conferencia Sectorial de Administración Pública* celebrada el 16 de noviembre de 2009. Además han sido varias las administraciones territoriales que se han adherido explícitamente a la Carta mediante acuerdo de sus respectivos órganos de gobierno.

Sintéticamente expresado, la Carta tiene como objetivo concretar el principio de servicio al ciudadano en torno a dos referencias básicas: la orientación de la gestión pública a la mejora de los resultados y la satisfacción de los ciudadanos en su condición tanto de usuarios de los servicios como de copartícipes en el diseño, implementación y evaluación de las políticas y servicios públicos. Así, la Carta se estructura en cinco apartados, que ofrecen su despliegue partiendo del *Ámbito y finalidad de la Carta* (1), siguen por los *Valores inspiradores* (2), los *Objetivos generales* (3), las *Estrategias* (4) y concluye con el *Decálogo de compromisos concretos en materia de calidad* (5).

La Carta de Compromisos se ha convertido en uno de los proyectos nucleares de la Red Interadministrativa, ya que concibe la calidad en un sentido amplio y, en su propia literalidad, *como una estrategia de modernización de las administraciones públicas*. Es decir, la Carta no entiende la calidad como un conjunto de técnicas más o menos sofisticadas para gestionar exclusivamente las relaciones con los clientes, sino como un enfoque holístico que integra todos aquellos aspectos que son relevantes para la mejora y renovación de los servicios públicos. Los destinatarios de la Carta son los ciudadanos, los agentes económicos y sociales, los empleados de las administraciones públicas y los responsables políticos; en suma, la sociedad española en general. Por tales razones, la Carta cubre una amplia serie de aspectos que incluyen el compromiso político (manifestado en los programas de gobierno), la simplificación administrativa, la administración electrónica, la eficiencia y la sostenibilidad, la innovación, la participación ciudadana, la evaluación, el desarrollo e implicación de los empleados, los sistemas de gestión, la transparencia y la rendición de cuentas. Por ello, la elaboración de la Carta ha recibido aportaciones de otros órganos no representados directamente en la Red, con competencias no estrictamente en materia de calidad, demostrando con ello que la Carta no tiene una visión aislada de la calidad, sino que está estrechamente vinculada con otros aspectos transversales de la gestión pública.

Pero el verdadero valor añadido de la Carta no es una suma de aspectos diversos, sino la integración de todos ellos en un planteamiento presidido por el propósito de mejorar la calidad de la gestión y de los resultados de la acción pública en un contexto de gobierno multinivel. En otras palabras, la Carta se ofrece como un instrumento que facilita la cooperación, la colaboración y la coordinación interadministrativa, necesarias para que los servicios públicos se presten armónicamente por los distintos ámbitos de las administraciones españolas.

La Carta pretende dar un marco de referencia para definir la finalidad última de la calidad en las administraciones públicas. Y tal finalidad no puede por menos que vincularse claramente con los principios inspiradores de la propia Administración Pública. En este sentido, el enfoque de calidad permite que se hagan operativos principios tales como la *transparencia, participación, responsabilidad gestora, eficacia/eficiencia*, etc., que se encuentran recogidos en nuestro ordenamiento jurídico. La Carta de Compromisos persigue sentar bases que, teniendo en cuenta la descentralización político-administrativa y la potestad de auto-organización de las administraciones estatal, autonómica y local, permitan a éstas modernizar y mejorar colaborativamente sus servicios y que, por ende, los ciudadanos españoles puedan recibir unos servicios públicos (incluyendo regulaciones, etc.) no fragmentados y homologables en términos de calidad e igualdad/equidad.

Pero la Carta no podía quedar reducida a una declaración formal de alto nivel, sino que precisaba de iniciativas para su implementación y desarrollo efectivos. Por ello, el propio compromiso 10º de la Carta determina que *"La Red Interadministrativa (...) constituye el marco apropiado para establecer los oportunos dispositivos de seguimiento, necesarios para verificar la implantación de la calidad en las Administraciones españolas y, en su caso,*

*para la revisión de la formulación de los compromisos de esta Carta. Conscientes de que la adopción de los contenidos expresados en este documento conlleva una considerable implicación en la mejora de la calidad y orientación al servicio público de las Administraciones Públicas, el conjunto de representantes de las Administraciones estatal, autonómicas y locales acuerdan y se comprometen a su desarrollo en todas aquellas actuaciones que puedan contribuir a la mejora de la calidad en la gestión pública, difundiéndola por los medios que en cada caso se consideren idóneos."*

En cumplimiento de este compromiso, la Red Interadministrativa acordó en noviembre de 2009 la creación de un Grupo de Trabajo de "Impulso y desarrollo de la Carta de Compromisos de Calidad", integrado por representantes de AEVAL, (que asumió su coordinación), el Gobierno del Principado de Asturias, la Junta de Comunidades de Castilla - La Mancha, la Junta de Castilla y León, la Generalitat de Cataluña, el Gobierno Vasco, el Gobierno de las Illes Balears, el Gobierno de la Región de Murcia y el Ayuntamiento de Málaga, en representación de la FEMP. Este grupo tenía por objeto la coordinación general de actividades en relación con la implantación y revisión de la Carta de Compromisos y el desarrollo de mecanismos y herramientas para su promoción y análisis de su grado de despliegue. Las actividades desarrolladas por este Grupo de Trabajo han desembocado, con el refrendo de la Red Interadministrativa, en esta Guía de Evaluación de la Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas españolas.

### *1.3. Finalidad de esta Guía*

Esta Guía tiene la finalidad de contribuir a la difusión de la Carta de Compromisos, ofrecer un marco interpretativo de la misma, el *Marco de Evaluación de la Carta de Compromisos (MECC)* y proporcionar una metodología general para abordar la tarea de evaluarla, verificando y midiendo la implantación de las actividades llevadas a cabo en las Administraciones para la consecución de los compromisos.

La Guía, por tanto, se dirige al conjunto de las Administraciones Públicas nacionales, y en concreto a todos los órganos de las distintas administraciones interesados en comprobar en qué medida se han implantado las medidas propuestas por la Carta. No obstante, y habida cuenta de las especificidades y diversidad de las distintas organizaciones que integran la Administración Local, su ámbito de utilización se orienta, en mayor medida, a los restantes ámbitos administrativos, no descartándose la elaboración, en un futuro, de un anexo a esta Guía, con una adaptación particular del MECC al ámbito local.

El *MECC* se presenta como una herramienta sencilla para ayudar a las administraciones públicas españolas a diagnosticar su situación con respecto a las políticas de calidad y abordar planes para mejorar su rendimiento global. El MECC ofrece un marco de evaluación que recoge y sistematiza todos los elementos que integran la Carta de Compromisos.

El MECC tiene tres propósitos principales:

1. Facilitar a las administraciones públicas la implantación de la Carta de Compromisos y orientarlas por medio del conocimiento y la evaluación, siguiendo la lógica del ciclo de la gestión: "Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar" (PDCA).
2. Facilitar la evaluación global e integrada de cada administración pública con el fin de obtener un diagnóstico y definir líneas de mejora.
3. Facilitar el aprendizaje mutuo (*benchlearning*) entre las administraciones públicas.

Para conseguir estos propósitos se han desarrollado una serie de elementos que se explican en este documento: la estructura de 12 aspectos y 47 cuestiones con los correspondientes ejemplos de evidencias relacionadas; el panel de evaluación/puntuación y la metodología para la evaluación, desde las actividades preparatorias hasta las acciones de mejora y los proyectos de aprendizaje mutuo.

El MECC se ha diseñado para su utilización por una administración pública en su conjunto, ya sea del nivel estatal, autonómico y local, aunque también puede emplearse para la evaluación de sectores administrativos u organizaciones. En este caso, dado que el MECC es una herramienta genérica, se puede adaptar a distintos ámbitos pero deben respetarse sus elementos básicos: 12 aspectos, 47 cuestiones y el sistema de puntuación. La utilización de las evidencias y el proceso metodológicos de evaluación son orientativos y flexibles pero se recomienda tener en cuenta los elementos clave que aparecen en el apartado 4, Metodología de Evaluación.

Con el fin de difundir el contenido de la Carta de Compromisos y, por otro lado, de ofrecer una metodología común y consolidada para la evaluación de su desarrollo, el MECC, esta Guía se estructura en cuatro apartados, además del presente epígrafe introductorio:

- En el segundo apartado, se delimita el objeto y ámbito de la evaluación de la Carta de Compromisos, así como las responsabilidades o papeles en el proceso de la evaluación.
- En el tercer apartado se enumeran y describen detalladamente los elementos que deben abordarse para llevar a cabo la evaluación de la Carta, presentándolos en un formato operativo denominado "Herramienta de Evaluación". Asimismo se describe el sistema de puntuación
- En el cuarto apartado se describe el proceso metodológico para llevar a cabo la evaluación, desglosado en sus distintas fases, desde las previas a las posteriores a la propia evaluación.

- Finalmente, la Guía se complementa con unos anexos que recogen el texto completo de la *Carta de compromisos con la calidad de las administraciones públicas españolas*, las relaciones existentes entre los apartados de la misma y la composición de la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos.

## 2. OBJETO Y ÁMBITO DE LA EVALUACIÓN DE LA CARTA

### 2.1. *Objetivos de la evaluación*

Teniendo en cuenta el carácter “omnicomprensivo” de la *Carta de Compromisos* y la variedad de enfoques en materia de calidad de las distintas administraciones públicas, es de vital importancia delimitar claramente los objetivos perseguidos con la evaluación de su desarrollo. Estos objetivos son los siguientes:

- a) Verificación del grado de implantación de los distintos elementos contenidos en la Carta (valores, objetivos, estrategias y compromisos) en cada una de las administraciones.
- b) Identificación de áreas de mejora en relación con los aspectos a evaluar y con los elementos de la Carta.
- c) Detección/identificación de los compromisos que requerirían reformulación.
- d) Análisis de los avances y mejoras en la gestión pública a escala nacional.

### 2.2. *Ámbito de la evaluación*

Como se ha visto más arriba, la Carta tiene un concepto amplio e integral de calidad, al incluir aspectos que van más allá de la gestión de la calidad en sentido estricto (por ejemplo, compromiso político, administración electrónica, simplificación administrativa...) y trasciende, por tanto, el nivel de las organizaciones. El ámbito o alcance sobre el que debe analizarse el despliegue de la Carta es más *macro* y, con carácter general, debería realizarse a escala de cada Administración en su conjunto (Administración General del Estado y administraciones de las Comunidades Autónomas o, a lo sumo, en sus grandes ámbitos sectoriales diferenciados (Educación, Sanidad, etc.).

Teniendo en cuenta la existencia de distintos ámbitos administrativos, tanto desde el punto de vista sectorial (educación, sanidad, etc.) como desde el jurídico-organizativo (administración general, administración institucional), cada Administración deberá definir el ámbito de aplicación de su evaluación, delimitando su alcance en razón de la materia o de la tipología organizativa. Puede ser recomendable adoptar un planteamiento progresivo o escalable, partiendo inicialmente de la *administración general* y sus organismos autónomos para, ulteriormente, extender la evaluación a sectores específicos y otro tipo de organizaciones públicas.

En el caso de las administraciones locales, teóricamente la evaluación debería llevarse a cabo en la integridad de un Ayuntamiento, Diputación Provincial, etc., si bien la FEMP determinará su aplicación a escala del

conjunto de administraciones locales o en algunas de ellas singularmente, así como la metodología específica correspondiente, que podrá ser incluida, en su caso en el anexo específico para este ámbito cuya previsible elaboración se menciona en el apartado 1.3.

### 2.3. Responsabilidades

La Carta de Compromisos y el MECC son productos resultantes de las actividades de la Red Interadministrativa, integrada por los órganos u organismos competentes en materia de calidad y modernización de las administraciones públicas españolas, por lo que la responsabilidad en la conducción del proceso en cada ámbito territorial debe corresponder al órgano miembro de la Red, lógicamente con la debida colaboración de otros órganos o unidades de su Administración. En todo caso y en última instancia, esta responsabilidad atañe al Ministerio o Consejería que tenga atribuidas tales funciones.

Cada órgano responsable de la evaluación de la Carta, como coordinador general del proceso de evaluación debe promover la generación de sinergias en su ámbito respectivo, por lo que debería identificar los interlocutores o informadores clave en los distintos Ministerios o Consejerías, teniendo en cuenta las unidades departamentales que ejercen funciones relacionadas con las políticas de modernización y calidad o bien, en su defecto, las de carácter *horizontal* o de servicios. Con estas unidades debería constituir una red colaborativa (organizada, si se estima oportuno, como un grupo estable *ad hoc* "propietario" de la Carta) para llevar a cabo la evaluación. Además de esa red colaborativa "horizontal", el órgano responsable de la evaluación puede valorar la conveniencia de constituir un núcleo con aquellas unidades que en su administración ostentan las competencias y funciones relacionadas con aspectos relevantes de la Carta (Eficiencia: departamentos de Economía y Hacienda; Transparencia y rendición de cuentas: departamentos que gestionan las relaciones con el legislativo, la política de comunicación, etc.

Por lo que se refiere a las administraciones locales, dada la magnitud de su número y heterogeneidad, es conveniente que la FEMP diseñe el dispositivo específico.

### **3. EL MECC. ELEMENTOS DE EVALUACIÓN DE LA CARTA**

#### *3.1. El Marco de Evaluación de la Carta de Compromisos (MECC)*

Como se ha mencionado más arriba, la Carta se estructura a lo largo de un conjunto de apartados como son los “Valores inspiradores”, los “Objetivos generales”, las “Estrategias” y finalmente el “Decálogo de compromisos concretos en materia de calidad”, cuyo contenido está claramente interrelacionado, pero que precisaba ser analizado.

a) Como punto de partida para la elaboración del MECC, se abordó el análisis de la estructura de la Carta, mediante un esquema gráfico que proporciona una visión de conjunto, y que permite determinar las relaciones existentes entre sus distintos apartados (Anexo II).

b) A partir de dicho análisis y de sucesivas re combinaciones de materias afines se seleccionó un conjunto de 12 aspectos a valorar, que fueron desarrollados, a su vez, mediante una serie de cuestiones que, a título ilustrativo, cabe formular en relación a los citados aspectos (Páginas 15-17). En la página 18 se incluye una matriz que, a través de las correlaciones entre todos los elementos de la Carta y los 12 aspectos de la herramienta de evaluación, permite comprobar el grado de cobertura de ésta.

#### **RELACIÓN DE ASPECTOS A VALORAR**

##### **1. Determinar estrategias, estructuras o mecanismos de apoyo necesarios para integrar Calidad y Modernización en la acción de gobierno y en la gestión de las Administraciones**

- Integración de la calidad, innovación y modernización en estrategias de gobierno
- Compromisos/Acuerdos parlamentarios o en Pleno/Comisiones
- Norma reguladora/Competencias
- Órganos/Unidades específicas gestión de la calidad, excelencia y modernización (a escala Administración, Consejería, organismos y entes públicos, etc). Estructuras de coordinación interna o relacionales.

##### **2. Administración accesible, abierta y cercana a la ciudadanía**

- Simplificación administrativa (Planes de Simplificación o de Reducción de Cargas Administrativas y Mejora de la Normativa)
- Acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos (Portal corporativo de información, tramitación telemática de procedimientos y servicios y consulta de expedientes, Buzón ciudadano)
- Instrumentos innovadores de atención a la ciudadanía:
  - Servicios integrales de atención a la ciudadanía
  - Otras prestaciones
  - Instrumentos innovadores

- 3. Administración económicamente eficiente y sostenible**
  - Sistemas integrales de planificación, gestión y control (incl. Contabilidad analítica)
  - Racionalización de estructuras administrativas y reasignación de recursos
  - Planes eficiencia y austeridad
  - Marcos Sostenibilidad / Responsabilidad Social
  
- 4. Apostar por la innovación en la gestión mediante la dotación de infraestructuras y la incorporación de instrumentos y tecnologías orientadas a la ciudadanía**
  - Gestión por procesos
  - Sistemas de Gestión y Difusión del conocimiento
  - Equipos/grupos de Mejora y Redes interadministrativas
  - Interoperabilidad entre las Administraciones Públicas y con otras entidades
  
- 5. Adoptar fórmulas organizativas y de coordinación interadministrativa para garantizar la ejecución efectiva de las Políticas de Modernización y Calidad**
  - Participación en programas marco/iniciativas comunes en el ámbito de la modernización y calidad
  - Cooperación interadministrativa en los ámbitos de modernización y calidad:
    - Convenios y Acuerdos de colaboración o cooperación
    - Ventanillas Únicas Empresariales
  - Mecanismos de Coordinación interna para la Modernización
  
- 6. Aplicar el análisis y evaluación permanente de las normas, programas, planes y políticas públicas**
  - Evaluación de la satisfacción de los usuarios/clientes en relación con los servicios públicos (encuestas u otros sistemas)
  - Estudios de percepción social
  - Evaluación de políticas y programas públicos
  
- 7. Participación ciudadana**
  - Sistemas estructurados de consulta (encuestas, paneles ciudadanos)
  - Sugerencias y reclamaciones
  - Órganos de participación y pertenencia a redes sociales
  - Otros mecanismos electrónicos de participación ciudadana (electrónicos, etc.)
  
- 8. Desarrollo de las capacidades de las empleadas y los empleados públicos**
  - Formación
  - Evaluación del desempeño
  - Mecanismos de retroalimentación del personal (encuestas de clima laboral, sugerencias internas)/ Mejoras implantadas

- Reconocimiento/incentivos a la implicación del personal en la mejora continua de la calidad en la gestión
- Formulas de flexibilidad laboral (teletrabajo, flexibilidad horaria, conciliación de la vida laboral y personal, etc.)

## **9. Elaborar y difundir Cartas de Servicios**

- Metodología específica normalizada
- Grado de implantación cuantitativo y ámbito sectorial
- Seguimiento, Evaluación y Certificación
- Difusión y accesibilidad de las Cartas. Publicación en Web

## **10. Adopción sistemas de gestión de la calidad (Modelos excelencia o Normas ISO 9000) y desarrollo de fórmulas de reconocimiento**

- Promoción:
  - Adhesión o adopción de marcos, modelos, etc. como referencias para la gestión (EFQM, CAF, EVAM, Normas ISO, etc.).
  - Publicación de Guías metodológicas (por cualquier organización competente para ello dentro de la Administración de que se trate)
  - Elaboración y publicación de casos prácticos
  - Elaboración y distribución de aplicaciones informáticas propias
- Grado de implantación cuantitativo y ámbito sectorial
- Seguimiento y Evaluación
- Fórmulas de reconocimiento a organizaciones: Programas de reconocimiento (Premios, certificaciones)

## **11. Rendir cuentas a la sociedad**

- Mecanismos formales de rendición de cuentas
- Observatorios, etc.
- Elaboración y difusión de Memorias, Informes, resultados evaluaciones, apertura de datos vía Internet, etc.
- Comparecencias ante el legislativo
- Difusión interna y externa de principios éticos, de Buen Gobierno y Transparencia en la gestión, tanto en su compromiso como en los índices o niveles de cumplimiento

## **12. Establecer los mecanismos adecuados para el seguimiento y revisión de la carta**

- Actuaciones desarrolladas: Acuerdo Consejo Gobierno, Aprobación o Toma de Conocimiento por Consejo de Gobierno, etc.
- Difusión a Consejerías/Ministerios/Concejalías.
- Plan de implantación y seguimiento
- Análisis del impacto en la ciudadanía y en las estructuras organizativas de la Administración del cumplimiento de la carta de compromisos por parte de las organizaciones y divulgación de sus resultados.



c) Una vez establecidos los 12 aspectos y sus cuestiones subordinadas, se ha elaborado un cuestionario/formulario para hacer operativa la evaluación, que contiene tres niveles: Aspectos, Cuestiones y Evidencias. (Páginas 20-37).

d) Complementariamente, se elaboró un panel de puntuación para que aquellas Administraciones que así lo deseen puedan valorar cuantitativamente el grado de desarrollo de cada uno de los aspectos y cuestiones (Página 38).

## **La herramienta de evaluación**

El cuestionario/formulario elaborado para hacer operativa la evaluación contiene tres niveles: los 12 Aspectos establecidos, sus 47 Cuestiones subordinadas y una relación de Evidencias ilustrativas, a título de ejemplo. Las evidencias propuestas para cada cuestión, a pesar de tener un carácter no prescriptivo, deben interpretarse como fuertemente recomendadas. A este respecto, la evaluación y su implantación en las administraciones públicas es muy difícil si no se dispone de información fiable sobre las diferentes funciones y actividades de sus instituciones. Pero, a menudo, la información no se encuentra disponible en la primera evaluación. Por este motivo, la primera evaluación de la Carta eventualmente podría considerarse una especie de “medición en base cero”, que indica las áreas en las que es esencial empezar a medir. La propia evaluación supone un acicate para la recogida sistematizada y explotación de la información, tanto interna como externa.

Los aspectos, cuestiones y evidencias contenidas en la herramienta de evaluación constituyen las referencias en las que debe centrar su atención el órgano evaluador. Se trata de comprobar el estado de cada administración con respecto a todos y cada uno de esos aspectos, cuestiones y evidencias. La comprobación se realizará mediante la búsqueda y hallazgo de pruebas de la situación real relacionadas con cada uno de los aspectos/cuestiones/evidencias y la identificación de áreas de mejora.

Los resultados de su aplicación serán comparables para el conjunto de las administraciones públicas españolas y permitirán, por un lado, identificar las buenas prácticas en cuanto a la orientación de la gestión pública a la mejora de los resultados y a la satisfacción de los ciudadanos y, por otro lado, servirán para detectar aquellos aspectos de la propia Carta susceptibles de ser revisados.

En todo caso, la “comparabilidad” no debe llevar aparejada una clasificación o “*ranking*” entre administraciones, siendo potestativo para cada una de ellas la difusión de sus resultados. En este sentido, en la comparación de los resultados obtenidos en la evaluación, se aconseja analizar los aspectos que integran la herramienta de forma independiente, evitando centrarse en las puntuaciones globales alcanzadas. El objetivo primordial de la evaluación sería difundir conclusiones globales, identificando carencias o fortalezas del conjunto de las administraciones públicas.

A continuación se incluye la relación de aspectos, cuestiones y evidencias que constituyen los parámetros de la evaluación de la Carta.

## RELACIÓN DE ASPECTOS Y CUESTIONES A VALORAR

### ASPECTO:

#### **1. DETERMINAR ESTRATEGIAS, ESTRUCTURAS O MECANISMOS DE APOYO NECESARIOS PARA INTEGRAR CALIDAD Y MODERNIZACIÓN EN LA ACCIÓN DE GOBIERNO Y EN LA GESTIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES**

##### Cuestiones:

#### **1.1. Integración de la calidad, innovación y modernización en estrategias de gobierno**

##### *Relación de evidencias a considerar:*

- Traducción de los compromisos electorales en proyectos/actuaciones de programas de gobierno/planes de legislatura. Programas y planes de ámbito gubernamental o de los distintos departamentos, organismos o empresas.
- Declaraciones expresas en forma de compromisos o de actuaciones a desarrollar en materia de calidad, innovación o modernización contenidas en el último programa electoral del/os partido/s gobernante/s. P. Ej. apartados o capítulos específicos, referencias a una Administración Pública abierta, dialogante y responsable, al buen gobierno, a la calidad y excelencia en los servicios, a procesos de modernización e innovación, a una administración al servicio de una democracia de calidad, a la participación,... con o sin compromisos concretos: Carta Compromiso de Calidad, Planes de intervención, Replanteamiento Cartas de Servicios, Reforzamiento de estructuras de Evaluación y Calidad, Servicios de atención a la ciudadanía.
- Declaraciones específicas o compromisos concretos realizados durante las sesiones anuales del Debate sobre el Estado de la Nación/Región/Ciudad o pleno de aprobación de presupuestos, o cualquier otro acto o foro equivalente, donde se manifieste un compromiso explícito. sobre la presentación de planes de acción o modernización.

#### **1.2. Compromisos/Acuerdos parlamentarios o en Pleno/Comisiones**

##### *Relación de evidencias a considerar:*

- Compromisos expuestos en sede parlamentaria o de representación política (en el nivel estatal, de CA o local) con motivo de comparecencias a petición propia para exponer las líneas de actuación o las iniciativas a desarrollar en materia de administración pública, con referencias explícitas a la calidad, innovación o modernización.
- Comparecencias a petición grupos parlamentarios/oposición. periódicas o episódicas en plenos y comisiones, generales o específicas a petición de grupos políticos.
- Respuestas a preguntas parlamentarias puntuales en las sesiones plenarias y comisiones.

### **1.3. Norma reguladora/Competencias**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Existencia de norma o normas reguladoras vigentes, generales y sectoriales (Leyes, Decretos, Órdenes, Marcos de actuación, Planes Generales, Planes de acción) en materia de calidad o que contengan referencias a calidad, innovación o modernización.
- Desarrollos de la norma mediante normativa de menor rango, instrucciones de calidad, existencia de programas temporales de inicio de herramientas de calidad o de acuerdos de gestión, acuerdos de niveles de servicios para el cumplimiento de los compromisos.
- Seguimiento de la aplicación de las normas, planes, instrucciones, coordinado por unidades centrales en cada Administración, etc.
- Reflejo en la normativa (de cualquier rango) del alcance e intensidad de las competencias de los órganos o unidades de calidad (Impulso, asesoramiento; apoyo; coordinación; dirección y gestión; control y seguimiento; consultiva...).

### **1.4. Órganos/Unidades específicas gestión de la calidad, excelencia y modernización (a escala Administración, Consejería, organismos y entes públicos, etc). Estructuras de coordinación interna o relacionales.**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Inclusión en la estructura general de la Administración correspondiente de órganos centralizados, cualquiera que sea su denominación (Dirección General, Organismo autónomo, Concejalía, etc.) con responsabilidad para la promoción impulso, apoyo a la implantación y seguimiento y evaluación de la gestión de la calidad, , innovación o modernización.
- Existencia de órganos de calidad o similares en ámbitos sectoriales (Educación, Sanidad, Turismo, etc.) responsables del impulso y despliegue de proyectos generales o específicos en áreas, organismos, etc..
- Existencia de unidades descentralizadas (Ministerios / Consejerías / Áreas de Gobierno, o, en su caso, Delegaciones / Direcciones Provinciales o Municipales / Servicios), responsables del apoyo directo a las unidades de gestión para la implantación de los programas y herramientas de calidad y mejora.
- Dotación de recursos humanos, materiales y presupuestarios para el desempeño de sus funciones.
- Mecanismos de promoción y difusión de sus actividades (Planes de comunicación, actuaciones divulgativas) en el conjunto de la respectiva administración o ámbito correspondiente.
- Establecimiento de mecanismos internos para el seguimiento general de la implantación de la calidad, , innovación o modernización en la Administración respectiva (informes, memorias).
- Existencia de estructuras formales (por ejemplo, Comisiones o Comités de Calidad de ámbito transversal, Comités directivos,...), e informales grupos de apoyo, de buenas prácticas,...) de coordinación que faciliten, armonicen y consoliden las iniciativas en materia de calidad, , innovación o modernización.
- Gestión de Redes internas de Calidad o modernización (foros directivos, grupos de proyecto, de responsables de acciones sectoriales,...).
- Dotación de mecanismos (reuniones, jornadas, etc.) y de herramientas de comunicación (plataformas, Intranet, etc.) que favorezcan el contacto continuo, la resolución de dudas y la retroalimentación sobre las dificultades encontradas por las unidades de gestión.

**ASPECTO:**

**2. ADMINISTRACIÓN ACCESIBLE, ABIERTA Y CERCANA A LA CIUDADANÍA**

**Cuestiones:**

**2.1. Simplificación administrativa (Planes de Simplificación o de Reducción de Cargas Administrativas y Mejora de la Normativa)**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Planes de Simplificación, análisis de procedimientos, identificación y medición de cargas administrativas. Despliegue y grado de cobertura de las medidas adoptadas.
- Planes de Reducción de Cargas Administrativas.
- Planes de mejora del marco normativo.
- Existencia en la web institucional de manuales, metodologías, repositorios de documentos, etc. tendentes a facilitar el conocimiento y aplicación de la simplificación administrativa, reducción de cargas y mejora normativa.
- Análisis del impacto económico de las medidas de simplificación.

**2.2. Acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos (Portal corporativo de información, tramitación telemática de procedimientos y servicios y consulta de expedientes, Buzón ciudadano)**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Presencia en Internet: Existencia de portales corporativos de información y tramitación.
- Existencia de mecanismos que faciliten la tramitación o interacción telemática, existencia de canales para empresas y ciudadanos.
- Posibilidad de consulta de expedientes (mis gestiones).
- Grado de disponibilidad de los servicios publicados en el catálogo (Media de disponibilidad del total de servicios publicados).
- Nivel de integración electrónica de los procedimientos y trámites de la Administración, partiendo de un nivel mínimo 3 -inicio electrónico- (porcentaje sobre el total).
- Desarrollo de la normativa europea, estatal y regional en materia de administración electrónica.
- Existencia de cauces en Internet para comunicación con la ciudadanía: buzón ciudadano.

**2.3. Instrumentos innovadores de atención a la ciudadanía:**

*Relación de evidencias a considerar:*

- **Servicios integrales de atención a la ciudadanía:**
  - Oficinas y servicios integrales de atención a la ciudadanía, oficinas de atención integral comunes a varios organismos y unidades de carácter presencial en espacios únicos con distintos niveles de información tanto general como especializada tipo 060.
  - Servicios de atención telefónica centralizados (010/012 o similar) para todas las consultas referidas a la Administración
  - Otros servicios de atención ciudadana multicanal: correo electrónico, alertas sms, canal movilidad, canal TV, etc.

- **Otras prestaciones:**
  - Existencia de servicio telefónico o electrónico de cita previa para atención presencial.
  - Servicios de atención a discapacitados (ciegos, sordomudos, etc.).
  - Supresión de barreras arquitectónicas.
- **Instrumentos innovadores:**
  - existencia de servicios de interpretación de idiomas más extendidos entre los inmigrantes en el ámbito de la Administración correspondiente.
  - Autoservicios (en oficinas de atención presencial propias o concertadas con otras instituciones).
  - Dotación a las oficinas de atención presencial de servicios de "información pasiva" (mensajes luminosos, pantallas de televisión, etc.) durante las espera.
  - Existencia de sistemas automatizados de gestión de colas.

**ASPECTO:**

### **3. ADMINISTRACIÓN ECONÓMICAMENTE EFICIENTE Y SOSTENIBLE**

**Cuestiones:**

#### **3.1. Sistemas integrales de planificación, gestión y control (incl. Contabilidad analítica)**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Elaboración de planes estratégicos internos o de competitividad Estratégica, de Planes de Acción, planes de empresa o similares, y su correspondencia a nivel departamental.
- Aplicación de fórmulas tipo contrato programa, gestión por proyectos/programas, gestión colaborativa o mancomunada de servicios, partenariados público-privado, coogestión, ...
- Planificación de los recursos de la organización: sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), planes de optimización, de reasignación de recursos, gestión de riesgos, gestión de centros.
- Planificación integrada de la gestión de las relaciones con los ciudadanos: bases de datos o sistemas informáticos de soporte a la atención a cliente/usuario, de necesidades y cobertura de usuarios, de gestión de clientes, de marketing relacional, CRM, etc.
- Sistema integral de gestión de personal: planes de RRHH, gestión de plantillas, etc.
- Sistema integral de gestión económica: evaluación de riesgos económico-financieros, evaluación de costes, central de compras, contabilidad analítica, gestión patrimonial, gestión de ingresos, etc.
- Sistema de gestión presupuestaria.
- Cuadro de mando

#### **3.2. Racionalización de estructuras administrativas y reasignación de recursos**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Procedimientos flexibles para aprobación de modificaciones de estructuras orgánicas y RPTs.
- Autonomía de las organizaciones para redistribución de efectivos.
- Análisis funcional y racionalización de los puestos de trabajo.

- Polivalencia funcional mediante la creación de puestos tipo.
- Movilidad de efectivos entre las diferentes unidades orgánicas según la demanda, en función de la estrategia, los procesos definidos y las necesidades del servicio.
- Sistemas de medición y redistribución de cargas, evaluación de productividad, etc. tanto por departamentos como individual.
- Unidades u oficinas de organización u racionalización

### **3.3. Planes eficiencia y austeridad**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Normativa interna, programas o planes para implantación de medidas para la racionalización y la reducción de gasto.
- Normativa interna (cuando proceda) o programas sobre financiación y endeudamiento.
- Normativa o programas sobre reducción, reconversión, racionalización o simplificación de Unidades Orgánicas (Ministerios, Departamentos, Consejerías, Viceconsejerías, Direcciones, Concejalías, Organismos, Empresas, Servicios, etc.), puestos o trámites.
- Establecimiento de sistemas de contratación centralizada de bienes y servicios.
- Implantación de las 5S o modelos similares de simplificación de tarea o análisis de valor.
- Existencia de planes o proyectos tendentes a la implantación de la Administración sin papeles.
- Programas o iniciativas de captación de financiación, cultura de coste, etc.

### **3.4. Marcos Sostenibilidad / Responsabilidad Social**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Campañas internas con medidas encaminadas a implantar buenas prácticas medioambientales, reducción del consumo de papel, iluminación, calefacción, fotocopias, etc.
- Normativa propia y existencia de programas para la protección del medioambiente.
- Criterios medioambientales en la adquisición de bienes y servicios.
- Aplicación de normas y marcos de sostenibilidad o RSC: Pacto Mundial de las Naciones Unidas, IWA 4/UNE 66182, ISO 26000, adhesión o elaboración propia de códigos de buenas prácticas, códigos éticos, índices de transparencia, etc.
- Programas o medidas para favorecer la igualdad de oportunidades, la conciliación de la vida profesional y personal y la colaboración con la formación y la cultura.
- Cooperación con Organizaciones No Gubernamentales o proyectos sociales.

**ASPECTO:**

**4. APOSTAR POR LA INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN MEDIANTE LA DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS Y LA INCORPORACIÓN DE INSTRUMENTOS Y TECNOLOGÍAS ORIENTADAS A LA CIUDADA**

**Cuestiones:**

**4.1. Gestión por procesos**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Existencia de un modelo básico de tramitación para los procedimientos internos y externos.
- Existencia de procesos intradepartamentales.
- Existencia de procesos interdepartamentales, de gestión económica, de gestión de personal, de contratación, de gestión presupuestaria.
- Catálogo de procedimientos externos (ayudas, autorizaciones, registros, sanciones, etc.).
- Mapas de relación de procesos, enfoques transversales, etc.

**4.2. Sistemas de Gestión y Difusión del conocimiento**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Organización y participación en congresos, conferencias, y simposios y difusión de los mismos.
- Portal del empleado
- Portal del ciudadano
- Plataforma Web corporativa de trabajo colaborativo y gestión documental u otros medios para la publicidad en Internet de planes, programas, proyectos, trabajos, cartas, documentos, etc.
- Disponibilidad de Batería de indicadores de calidad
- Actuaciones de benchmarking, bancos de buenas prácticas, foros de trabajo, etc.
- Blogs/Redes sociales.
- Planes y sistemas para la gestión del conocimiento: estructuras responsables, de mantenimiento, etc.

**4.3. Equipos/grupos de Mejora y Redes interadministrativas**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Participación en Redes Interadministrativas de ámbito local, autonómico, estatal
- Existencia de equipos de mejora de procesos
- Existencia de redes jurídicas para la elaboración de disposiciones normativas
- Existencia de grupos de expertos.
- Redes de evaluación de Políticas Públicas
- Comunidades de prácticas y de aprendizaje.

**4.4. Interoperabilidad entre las Administraciones Públicas y con otras entidades**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Interoperabilidad entre distintas Administraciones para intercambio información: (Identidad, residencia, obligaciones tributarias, obligaciones con la TGSS, etc.)

- Interoperabilidad dentro de la propia administración (servicios de validación y terceros, acceso a registros, bases de datos, archivos, gestores, etc.).
- Interoperabilidad con otras entidades (Entidades Financieras, Oficinas notariales, Colegios profesionales, etc.)
- Participación activa en la Ventanilla Única de la Directiva de Servicios (integración de los sistemas corporativos de información y gestión de trámites)

**ASPECTO:**

**5. ADOPTAR FÓRMULAS ORGANIZATIVAS Y DE COORDINACIÓN INTERADMINISTRATIVA PARA GARANTIZAR LA EJECUCIÓN EFECTIVA DE LAS POLÍTICAS DE MODERNIZACIÓN Y CALIDAD**

**Cuestiones:**

**5.1. Participación en programas marco/iniciativas comunes en el ámbito de la modernización y calidad**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Suscripción de documentos, declaraciones, proyectos, iniciativas, etc., bilaterales o multilaterales en materia de calidad. Por ejemplo, protocolos generales entre órganos AGE, CCAA, Diputaciones y Ayuntamientos para la definición de estrategias comunes orientadas a impulsar actuaciones conjuntas en materia de calidad de los servicios públicos.
- Adhesión formal y publicitada a la Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas españolas.
- Adhesión/participación en grupos de trabajo interadministrativos sobre reducción de cargas administrativas.
- Adhesión/participación en grupos de trabajo interadministrativos sobre administración electrónica.
- Adhesión/participación en grupos de trabajo interadministrativos sobre aplicación e implementación de la Directiva de Servicios.

**5.2. Cooperación interadministrativa en los ámbitos de modernización y calidad:**

*Relación de evidencias a considerar:*

**5.2.1. Convenios y Acuerdos de colaboración o cooperación**

- Suscripción de Convenios y Acuerdos de colaboración o cooperación bilaterales y multilaterales en materia de reducción de cargas administrativas, mejora de la producción normativa, administración electrónica, etc. ( Por ejemplo, Convenios entre AGE y CCAA, entre CCAA, FEMP, ayuntamientos, mancomunidades, o entidades públicas)
- Suscripción de Protocolos o Acuerdos Marco de colaboración en materia de calidad.

**5.2.2. Ventanillas Únicas Empresariales**

- Integración de la Administración correspondiente en el programa de VUE´s del correspondiente ámbito territorial.
- Integración de la Administración correspondiente en el programa VUE´s – 060.

### **5.3. Mecanismos de Coordinación interna para la Modernización**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Existencia de estrategias de coordinación interna para la implantación de políticas o planes de modernización y calidad.
- Articulación de mecanismos o dispositivos para la coordinación de la implantación de las estrategias de modernización: existencia de planes o proyectos de actuación, grupos de proyecto para la coordinación y la comunicación interna, organizaciones matriciales, etc.

**ASPECTO:**

### **6. APLICAR EL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN PERMANENTE DE LAS NORMAS, PROGRAMAS, PLANES Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**Cuestiones:**

#### **6.1. Evaluación de la satisfacción de los usuarios/clientes en relación con los servicios públicos (encuestas u otros sistemas)**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Desarrollo de actividades de medición de la satisfacción de los usuarios/clientes de los servicios públicos mediante paneles, encuestas, grupos focales, etc. tanto ocasionales como periódicas
- Grado de implantación cuantitativo y ámbito sectorial, existencia de planes sistemáticos de evaluación.
- Uso de metodologías homologables que permitan comparación de resultados.
- Incorporación de resultados de las encuestas en mejoras implantadas por la Administración.

#### **6.2. Estudios de percepción social**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Realización de estudios para conocer el grado de satisfacción global de los ciudadanos con los servicios públicos de la Administración
- Análisis de las actitudes de los ciudadanos frente a la Administración y de sus necesidades y expectativas respecto de los servicios públicos que presta.
- Identificación de las cuestiones susceptibles de mejora en relación con los servicios prestados.

#### **6.3. Evaluación de políticas y programas públicos**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Institucionalización de la evaluación: Existencia de un órgano con competencias específicas en materia de evaluación de políticas y programas públicos.
- Creación y mantenimiento de estructuras de impulso y fomento de la evaluación (por ejemplo, unidades, consorcios o agencias de evaluación)
- Desarrollo de actividades de registros de evaluación de políticas y programas (por ejemplo, inventarios de evaluaciones, registros públicos, etc.)

- Desarrollo de actividades de apoyo a las evaluaciones de políticas y programas (por ejemplo, formación en evaluación, publicación de guías o manuales, etc.)
- Desarrollo de actividades de evaluación de políticas y programas.
- Existencia de planes o acciones de mejora derivados de las evaluaciones realizadas.

## **ASPECTO:**

### **7. PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

#### **Cuestiones:**

#### **7.1. Sistemas estructurados de consulta (encuestas, paneles ciudadanos)**

##### *Relación de evidencias a considerar:*

- Existencia de normas específicas, reglamentos o acuerdos de Gobierno, reguladores de los procesos de participación (fomento de la participación individual y colectiva, garantías de participación, evaluación de la participación, etc.).
- Disponibilidad de mecanismos de garantía de consultas y obtención de información, audiencia, acceso a archivos y registro, etc.
- Realización periódica de encuestas de opinión sobre políticas y programas públicos.
- Existencia de paneles ciudadanos.
- Existencia de planes sectoriales o de proyectos de participación (p. ej. Presupuestos participativos).

#### **7.2. Sugerencias y reclamaciones**

##### *Relación de evidencias a considerar:*

- Desarrollo y difusión de metodología para la recogida y tramitación de las Quejas y Sugerencias de los ciudadanos en relación con los servicios públicos
  - Existencia de un formato o contenido reglado para la recogida de las Quejas y Sugerencias
  - Existencia de plazos regulados para contestación
  - Regulación y habilitación de mecanismos para facilitar diferentes canales de presentación (presencial, telefónico y electrónico).
- Nivel de gestión de las quejas y sugerencias:
  - Nivel de respuesta al usuario y nivel de gestión en la resolución del problema
  - Realización de informes anuales que permitan seguimiento y adopción de medidas de mejora en relación con las quejas y sugerencias.
  - Análisis de datos y utilización de resultados de la gestión de las Quejas y Sugerencia para la mejora
  - Posibilidad de dirigirse los ciudadanos a instancias superiores u órganos de control interno en caso de desatención de las quejas presentadas.
  - Seguimiento y consulta informatizada de la queja.
  - Medición del grado de satisfacción de los usuarios con el tratamiento y respuesta de sus quejas y sugerencias.
- Regulación e integración de los distintos sistemas y canales

### **7.3. Órganos de participación y pertenencia a redes sociales**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Existencias de órganos, formales e informales, de participación ciudadana (Comités sociales, mesas de ciudadanía, etc.)
- Existencia de paneles ciudadanos, grupos de interés, paneles de expertos,...
- Existencia de foros de consulta, jurados ciudadanos, comités sociales, etc.
- Existencia de otras tipologías de órganos o mecanismos de participación.
- Existencia de órganos o unidades administrativas encargadas del fomento, coordinación, canalización, etc. de la participación ciudadana.
- Existencia de figuras como defensor del ciudadano/usuario.
- Pertenencia a redes sociales.

### **7.4. Otros mecanismos de participación ciudadana (electrónicos, etc.)**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Existencia de portales Web específicos, o secciones de éstos, dedicados a la participación e información ciudadana
- Existencia de mecanismos o herramientas electrónicas:
  - Buzones específicos.
  - Direcciones de correo electrónico.
  - Formularios de consultas y sugerencias.
  - Tablones de anuncios.
- Existencia de foros, blogs, etc.
- Formación de funcionarios en utilización de mecanismos electrónicos para participación ciudadana.

**ASPECTO:**

## **8. DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DE LAS EMPLEADAS Y LOS EMPLEADOS PÚBLICOS**

**Cuestiones:**

### **8.1. Formación**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Inclusión en la estructura general de la Administración de un órgano con competencias centralizadas específicas en materia de formación. Dotación de recursos propios y subvencionados.
- Existencias de órganos o unidades cualificadas de gestión sectorial de la formación.
- Programación de la formación en función de análisis de necesidades de la AP correspondiente y de los empleados públicos.
- Planes generales y programas de formación:
  - Corresponsabilidad en la elaboración de planes formativos (participación de los diferentes órganos o unidades destinatarias de la formación en la elaboración o propuesta de acciones formativas, en el análisis de necesidades, y grado de acuerdo con representantes sindicales.
  - Diversificación por sectores
  - Modalidades formativas: presencial, semipresencial o a distancia, on line, etc.

- Existencia de Planes interadministrativos
- Sistemas de evaluación de la formación:
  - Medición de la satisfacción.
  - Medición del aprendizaje.
  - Medición del impacto de la formación.
- Sistemas de evaluación de la aplicabilidad de la formación (para el desarrollo profesional, la movilidad, la promoción,...).

## **8.2. Evaluación del desempeño**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Existencia de normativa reguladora en desarrollo del EBEP
- Existencia de un mapa de competencias de las unidades y los grupos o cuerpos con su desagregación en funciones y tareas de los puestos.
- Existencia de una metodología o herramienta de evaluación
- Ámbito sectorial de la evaluación del desempeño (General, Áreas, Organismos,...)
- Criterios de evaluación: individual y/o colectiva (consecución de objetivos, eficiencia, calidad del servicio, implicación en la mejora (individual o colectiva) absentismo, etc.)
- Periodicidad de la evaluación.
- Efectos de la evaluación: carrera administrativa (promoción vertical u horizontal), retribuciones, etc.
- Establecimiento de sistemas de distribución del complemento de productividad ligados al rendimiento.

## **8.3. Mecanismos de retroalimentación del personal (encuestas de clima laboral, sugerencias internas)/ Mejoras implantadas**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Existencia de normas o instrucciones reguladoras.
- Existencia de metodología de desarrollo del proceso: metodología y aplicaciones para realización de encuestas e interpretación de sus resultados, herramienta de canalización de las sugerencias, respuesta a los interesados, etc.
- Realización de encuestas de clima laboral. Porcentaje de personal a las que se dirigen e índice de respuesta.
- Existencia de canales informales de presentación y gestión de las sugerencias.
- Implantación de acciones de mejora a resultados de los aspectos peor valorados en las encuestas de clima laboral o de las sugerencias recibidas.
- Existencia de un registro de mejoras implantadas.

## **8.4. Reconocimiento/incentivos a la implicación del personal en la mejora continua de la calidad en la gestión**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Existencia de convocatorias de premios (o modalidad de premio) a las sugerencias internas de mejora de la gestión.
- Posibilidad de traslación del reconocimiento al expediente personal y proyección en la carrera administrativa
- Existencia de incentivos económicos (productividad) relacionados con participación en iniciativas de modernización o calidad y porcentaje de personas o de servicios que perciben los incentivos, o que son evaluados para acceder a ellos.

### **8.5. Formulas de flexibilidad laboral (teletrabajo, flexibilidad horaria, conciliación de la vida laboral y personal, etc.)**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Existencia de un marco normativo o convencional propio en desarrollo de las medidas de conciliación (p- ej. Inspirado en el Modelo Empresa Familiarmente Responsable (EFR), con la Norma SA8000, etc), planes de igualdad, etc.).
- Aplicación de las medidas de flexibilidad laboral al personal directivo.
- Ámbito de extensión del teletrabajo (porcentaje de unidades en que tiene implantación y de empleados que lo practican, y número o porcentaje de autorizaciones de teletrabajo respecto de las solicitudes.
- Regulación del horario: flexibilidad que permite (horas fijas de presencia, horas de libre disponibilidad, jornadas partidas impuestas, etc.). Número o porcentaje de autorizaciones de reducción de jornada.
- Mejoras, sobre la normativa básica, en materia de conciliación (Planes o programas de acción social, líneas de ayudas, etc.).
- Evaluación de la satisfacción con la flexibilidad.

**ASPECTO:**

## **9. ELABORAR Y DIFUNDIR CARTAS DE SERVICIOS**

**Cuestiones:**

### **9.1. Metodología específica normalizada**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Desarrollo de la normativa general en la materia mediante la elaboración y aplicación de guías metodológicas, directrices, instrucciones de calidad, manuales, programas de implantación, norma UNE, etc. referidos a la elaboración y desarrollo de Cartas de Servicios:
  - Definición de contenidos mínimos que las Cartas han de cumplir y, en especial, un plazo de vigencia
  - Inclusión de compromisos y estándares de calidad
  - Inclusión de indicadores y sistema de seguimiento
  - Inclusión de medidas de compensación/repación/subsanación en caso de incumplimiento de compromisos.

### **9.2. Grado de implantación cuantitativo y ámbito sectorial**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Disponibilidad de mapa de cartas de servicios o plan/programa de implantación en la organización.
- Ámbitos sectoriales de implantación
- Número (y porcentaje respecto del total) de cartas de servicios por ámbito y tipología:
  - Bien sobre un servicio o actividad funcional independiente con entidad propia;
  - Bien sobre una pluralidad de servicios o actividades funcionales integrados o desarrollados por una unidad administrativa.
  - Bien sobre el conjunto de actividades o servicios competencia de un órgano administrativo

- Nivel de integración de la/s carta/s dentro del Sistema de Gestión de la Calidad y su relación con otros instrumentos.
  - Inclusión en las Cartas de información sobre los mecanismos existentes para la participación de los usuarios del servicio (encuestas, quejas/ reclamaciones y sugerencias, etc.).
  - Integración con el sistema de gestión de los procesos (alineamiento entre los compromisos e indicadores de las Cartas y los correspondientes estándares e indicadores establecidos para los procesos).

### **9.3. Seguimiento, Evaluación y Certificación**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Existencia de procesos internos de seguimiento y medición del cumplimiento de los compromisos aprobados en la Carta (cuadros de mando, encuestas de satisfacción, mecanismos de reclamación, etc.)
- Existencia de un sistema de consulta a los usuarios acerca del grado de conocimiento de las Cartas y de la calidad del servicio.
- Existencia de unidad / órgano externo de seguimiento de pertinencia y vigencia de las cartas de servicios.
- Certificación de cartas por parte de una entidad externa: Porcentaje de cartas certificadas en relación con el total de las existentes.

### **9.4. Difusión y accesibilidad de las cartas. Publicación en Web**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Disponibilidad de los soportes en papel o en cartelería de las Cartas en servicios de tipo presencial o en las instalaciones de las unidades prestadoras de servicios dirigidos a colectivos sin acceso a Internet.
- Existencia de un sitio web institucional, exclusivo o integrado en un plan de calidad, para las cartas de servicios en el que se incluya: definición, contenidos mínimos, cartas aprobadas vigentes, posibilidad de descarga, etc.
- Porcentaje de cartas de servicios publicadas en la web oficial, en relación con el total (la publicación se referirá al texto informativo o folleto y a la publicación en el diario oficial).
- Nivel de accesibilidad a las cartas de servicios:
  - Accesibles desde la página principal de la Administración o desde páginas secundarias
  - Accesibles desde un buscador propio o un buscador externo
- Disponibilidad en la web de la metodología de elaboración, mantenimiento y evaluación.
- Publicación del sistema de indicadores de evaluación interna y su resultado.
- Publicación, en su caso, de la certificación.

**ASPECTO:**

**10.ADOPCIÓN SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (MODELOS EXCELENCIA O NORMAS ISO 9000) Y DESARROLLO DE FÓRMULAS DE RECONOCIMIENTO**

**Cuestiones:**

**10.1. Promoción:**

*Relación de evidencias a considerar:*

**10.1.1. Adhesión o adopción de marcos, modelos, normas, etc. como referencias para la gestión**

- Adopción de modelos o normas de referencia (EFQM, CAF, Normas ISO, etc.).
- Diseño y utilización de modelos propios de gestión inspirados en los anteriores (Modelo EVAM, etc.)

**10.1.2. Publicación de Guías metodológicas (por cualquier organización competente para ello dentro de la Administración de que se trate)**

- Puesta a disposición de las unidades de la Administración correspondiente de publicaciones sobre estructura de los modelos de Excelencia, o de los modelos propios con directrices sobre el proceso de autoevaluación.
- Publicación de adaptaciones sectoriales a la Administración de los requisitos de las Normas ISO 9000.
- Elaboración y difusión de materiales formativos homologados y actualizados sobre los Modelos de Excelencia y los requisitos de las Normas ISO 9000.

**10.1.3. Elaboración y publicación de casos prácticos**

- Elaboración y difusión de material complementario sobre los modelos, para su utilización en las acciones formativas.
- Elaboración y publicación de memorias tipo de organizaciones o casos prácticos (con su correspondiente evaluación-solución)
- Elaboración de modelos generales/plantillas de documentos del sistema de gestión: manual de calidad, procedimientos generales, formatos, etc.
- Banco de buenas prácticas interno o externo.

**10.1.4. Elaboración y distribución de aplicaciones informáticas propias**

- Diseño y desarrollo de herramientas electrónicas que faciliten la aplicación de los sistemas de gestión de calidad y la comparación de sus resultados con los de otras unidades.
- Distribución a las unidades de la Administración de las aplicaciones mediante su instalación generalizada o su inclusión en páginas Web/Intranet.
- Diseño, gestión y mantenimiento de bases de datos de usuarios de los sistemas de gestión.

## **10.2. Grado de implantación cuantitativo y ámbito sectorial**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Porcentaje de Departamentos/Consejerías/Concejalías en las que existen unidades que han adoptado estos sistemas de gestión.
- Número y porcentaje de organismos, servicios, agencias, etc. dentro de cada Departamento/Consejería/Concejalía que utilizan estos sistemas.
- Sectores en los que se ha desarrollado autoevaluaciones o cuentan con certificaciones ISO 9001.
- Antigüedad y periodicidad de utilización.

## **10.3. Seguimiento y Evaluación**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Existencia de mecanismos (indicadores, informes, memorias, etc.) que permitan conocer el grado de implantación de estos sistemas y sus resultados).
- Incorporación de los resultados de la autoevaluación o de la certificación ISO a la implantación de acciones de mejora por las unidades de la Administración
- Existencia de mecanismos de auditoría o evaluación externa orientados a la validación o verificación de la aplicación de los sistemas de gestión.

## **10.4. Fórmulas de reconocimiento a organizaciones: Programas de reconocimiento (Premios, certificaciones)**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Existencia de fórmulas propias de Premios a la Calidad: categorías, antigüedad y grado de concurrencia.
- Promoción de la participación de unidades de la Administración en otros programas nacionales o internacionales de Premios a la Calidad.
- Existencia de programas específicos de certificación/Sellos basados en modelos o sistemas de calidad: modalidades, niveles, antigüedad, grado de concurrencia y número de certificaciones emitidas.
- Contenido de los Premios o Certificaciones (económico, diplomas, etc.).

## **ASPECTO:**

### **11. RENDIR CUENTAS A LA SOCIEDAD**

**Cuestiones:**

#### **11.1. Mecanismos formales de rendición de cuentas**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Existencia de estructuras, órganos, mecanismos, etc. formales para la rendición de cuentas y resultados en la gestión, en pro del éxito sostenible:
  - Departamentos o estructuras específicas (banco o grupos de evaluadores, metodologías, formatos,...) responsables, primero del análisis y, luego, de la información y comunicación externa (ICE). Planes periódicos de revisión de la información prevista y la facilitada e intercambio de evaluación con otras instituciones.

- Publicación de información sobre aspectos estratégicos:
  - Publicación de datos relativos a las Cuentas Anuales, Informes de Auditoría o los de los Órganos de control externo (Tribunales de Cuentas), etc.
  - Publicación de los Planes de Acción (objetivos estratégicos, los compromisos de gobierno, proyectos y programas) y niveles de realización o logro alcanzados.
  - Informe sobre distribución del gasto: p. ej. datos de gasto por áreas o sectores.

### **11.2. Observatorios, etc.**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Aspectos de percepción e impacto en el ciudadano/usuario o en el entorno:
  - Sobre la gestión administrativa: p. ej. Se publican datos sobre el número o proporción de peticiones de los ciudadanos que se resuelven por silencio administrativo, de expedientes devueltos, de periodos de tramitación,...
  - Sobre la atención a la ciudadanía: índices de quejas, de llamadas telefónicas, de gestiones presenciales, de tramitación electrónica, de satisfacción,...
  - Sobre el impacto e incidencias en el entorno.
- Aspectos económicos y financieros, p. ej.:
  - Endeudamiento.
  - Superávit o déficit por habitante (Resultado presupuestario ajustado / N° habitantes)
  - Ingresos fiscales por habitante (Ingresos tributarios/N° habitantes)
  - Gasto por habitante (Obligaciones reconocidas netas / N° habitantes)
  - Inversión por habitante (Obligaciones reconocidas netas (Cap. VI y VII) / N° habitantes)
  - Periodo medio de pago (Obligaciones pendientes de pago x 365 / Obligaciones reconocidas netas)
  - Periodo medio de cobro (Derechos pendientes de cobro (Cap. I a III) x 365 / Derechos reconocidos netos)
- Aspectos relevantes de la gestión, p. ej.:
  - Publicación de indicadores sobre nivel de ejecución e impacto de políticas públicas, actividades, proyectos y programas.
  - Índices y reducción de costes, desviaciones de previsión, eficacia y eficiencia de los recursos, gestión de plantillas, incidencia del capítulo de personal,...
- Participación en índices o rankings de gestión externos.

### **11.3. Elaboración y difusión de Memorias, Informes, resultados evaluaciones, apertura de datos vía Internet, etc.**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Existencia de estructura responsable y metodologías normalizadas para elaborar la memoria anual corporativa y por departamentos, y asegurar la debida difusión. Igualmente para publicar y poner a disposición de interesados la memoria de gestión económica: Balance, Cuenta Resultado económico-patrimonial, Estado de liquidación del Presupuesto,
- Establecimiento de la sistemática y las garantías para la elaboración de informes de resultados de las actividades, proyectos y programas,

incluyendo su evaluación de eficiencia e impacto, garantizándose su difusión y retroalimentación evaluativa a los distintos grupos de interés, p. ej. al personal interno.

- Existencia de canales establecidos para fomentar y garantizar la adecuada difusión de informes y memorias de resultados: planes de comunicación interna y externa, canales electrónicos, revistas y boletines, identificación de grupos de interés,...

#### **11.4. Comparecencias ante el legislativo**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Sesiones especiales de control o debate sobre la gestión de gobierno:
- Órganos periódicos de control de gestión:
- Rendición de balances al Tribunal o Cámara de Cuentas,

#### **11.5. Difusión interna y externa de principios éticos, de Buen Gobierno y Transparencia en la gestión, tanto en su compromiso como en los índices o niveles de cumplimiento**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Adhesión, adopción, elaboración y difusión amplia de códigos éticos (normas y principios) para la transparencia y el buen gobierno.
- Establecimiento de la sistemática y las garantías para el seguimiento, de parte de los interesados, de los compromisos e indicadores recogidos en los códigos éticos y de buen gobierno como cumplimiento del régimen de incompatibilidades, abstenciones por conflictos de intereses, etc.
- Existencia de figuras o mecanismos externos de control del Buen Gobierno (auditorías u otras fórmulas de control)
- Existencia de figuras o mecanismos internos de seguimiento, fomento o control del Buen Gobierno (Directivo responsable, figura del Garante de Buen Gobierno, ..)
- Establecimiento y fomento de mecanismos de garantía y control sobre aspectos como:
  - Índices de equidad y justicia en la distribución de recursos, subvenciones, ayudas, etc., en pro del equilibrio territorial y la inclusión social.
  - Control contra conductas abusivas en el cargo: mal uso de prerrogativas, favoritismo, abuso de autoridad, aceptación de regalos inapropiados,...
  - Informe y publicación, garantizando la mayor difusión y accesibilidad, en relación con las actuaciones de interés social, p. ej. Oferta de Empleo Público, procesos selectivos.
- Formación de funcionarios en ética pública.

**ASPECTO:**

### **12. ESTABLECER LOS MECANISMOS ADECUADOS PARA EL SEGUIMIENTO Y REVISIÓN DE LA CARTA**

**Cuestiones:**

#### **12.1. Actuaciones desarrolladas: Acuerdo Consejo Gobierno, Aprobación o Toma de Conocimiento por Consejo de Gobierno, etc.**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Existencia de un acto formal de aprobación o toma en consideración
- Publicación de ese acto formal en Diario Oficial.

#### **12.2. Difusión a Consejerías/Ministerios/Concejalías**

*Relación de evidencias a considerar:*

- Publicación de la Carta en la sede electrónica o en páginas Web oficiales, Portal del Ciudadano, Portal del Empleado o similares.
- Inclusión de la Carta en los planes de formación de la Administración correspondiente
- Celebración de seminarios, foros, mesas redondas u otros actos públicos de presentación y difusión de la Carta

#### **12.3. Plan de implantación y seguimiento**

#### **12.4. Análisis del impacto en la ciudadanía y en las estructuras organizativas de la Administración del cumplimiento de la carta de compromisos por parte de las organizaciones y divulgación de sus resultados.**

### **3.2. Sistema de puntuación**

Aunque la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora y la determinación de las consiguientes acciones de mejora son los principales objetivos de la evaluación, las administraciones que la lleven a cabo deberían también valorar cuantitativamente el grado de desarrollo de cada uno de los aspectos y cuestiones del MECC, utilizando para ello el panel de puntuación que se muestra más adelante. Asignar puntuaciones a cada aspecto y cuestión del MECC tiene las siguientes finalidades:

- a) Reforzar el proceso de diagnóstico llevado a cabo en la evaluación
- b) Medir el avance en la implantación y desarrollo de la Carta de Compromisos.
- c) Orientar sobre las acciones de mejora.
- d) Identificar de forma sencilla y numérica eventuales Buenas Prácticas.
- e) Facilitar la búsqueda de "socios" para la evaluación comparativa y el aprendizaje mutuo.

El panel de evaluación propone una escala de puntuación de cinco posiciones inspiradas en el ciclo PDCA y basada en la menor o mayor abundancia de evidencias o pruebas con respecto a cada una de las cuestiones del MECC.

La puntuación obtenida como resultado de la evaluación es la suma de las valoraciones asignadas a los distintos aspectos del MECC que, de este modo, contribuyen por igual a dicha puntuación final. Aunque el MECC no asigna, en esta fase de su desarrollo, ponderación alguna a los distintos aspectos y cuestiones que lo componen, no se descarta el establecimiento de dicha ponderación en un futuro, sobre la base de los resultados obtenidos de su aplicación, así como el establecimiento de indicadores de

tipo "hard" para la evaluación (aquellos que permitan el posicionamiento de las diferentes administraciones con respecto a estándares de referencia).

PUNTUACIÓN	GRADO DE DESARROLLO
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay evidencias al respecto o son anecdóticas</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se han planificado algunas actuaciones en el corto-medio plazo</li> <li>- Hay algún avance</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las actuaciones se han implantado recientemente en algunos ámbitos sectoriales o territoriales de la Administración</li> <li>- Se dispone de algunos datos sobre los resultados de la implantación</li> </ul>
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las actuaciones se han implantado en la mayoría de los ámbitos relevantes de la Administración</li> <li>- Las actuaciones tienen al menos un año de implantación</li> <li>- Se dispone de abundantes datos sobre los resultados de la implantación</li> </ul>
5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las actuaciones se han implantado en todos los ámbitos de la Administración</li> <li>- Las actuaciones están implantadas desde hace un mínimo de tres años</li> <li>- Las actuaciones están integradas con otros aspectos de la Carta de Compromisos con la Calidad</li> <li>- Se ha revisado la eficacia de las medidas adoptadas y se han implantado las correspondientes mejoras</li> <li>- Existe evidencia clara de un impacto positivo en los ciudadanos o en la propia Administración (según proceda).</li> </ul>

Para facilitar la aplicación de este panel a la relación de aspectos y cuestiones del apartado anterior, se ha confeccionado un formulario en soporte de hoja de cálculo, que se muestra a continuación cumplimentado, a título ilustrativo, con valores ficticios:

## FORMULARIO DE EVALUACIÓN DEL DESARROLLO DE LA CARTA DE COMPROMISOS CON LA CALIDAD DE LAS AA.PP. ESPAÑOLAS

CUESTIONES A CONSIDERAR	GRADO DE DESARROLLO					RELACIÓN DE EVIDENCIAS/ÁREAS DE MEJORA
	1	2	3	4	5	
<b>1. Determinar estrategias, estructuras o mecanismos de apoyo necesarias para integrar Calidad y Modernización en la acción de gobierno y en la gestión de las Administraciones</b>						
1.1. Integración de la calidad, innovación y modernización en las estrategias de gobierno	3					EVIDENCIAS:
1.2. Compromisos/Acuerdos parlamentarios o en Pleno/Comisiones:	2					
1.3. Norma reguladora/ Competencias	2					
1.4. Órganos/Unidades específicas gestión de la calidad, excelencia y modernización (a escala Administración, Consejería, organismos y entes públicos, etc. Estructuras de coordinación interna o relacionales)	1					ÁREAS DE MEJORA:
<b>RESULTADO EVALUACIÓN ASPECTO 1</b>	<b>2,0</b>					
<b>2. Administración accesible, abierta y cercana a la ciudadanía</b>						
2.1. Simplificación administrativa (Planes de Simplificación o de Reducción de Cargas Administrativas y Mejora de la Normativa)	4					EVIDENCIAS:
2.2. Acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos (Portal corporativo de información, tramitación telemática de procedimientos y servicios y consulta de expedientes, Buzón ciudadano)	1					
2.3. Instrumentos innovadores de atención a la ciudadanía	2					ÁREAS DE MEJORA:
<b>RESULTADO EVALUACIÓN ASPECTO 2</b>	<b>2,3</b>					
<b>3. Administración económicamente eficiente y sostenible</b>						
3.1. Sistemas integrales de planificación, gestión y control (incl. Contabilidad analítica)	1					EVIDENCIAS:
3.2. Racionalización de estructuras administrativas y reasignación de recursos	3					
3.3. Planes de eficiencia y austeridad:	2					ÁREAS DE MEJORA:
3.4. Marcos de Sostenibilidad / Responsabilidad Social	1					
<b>RESULTADO EVALUACIÓN ASPECTO 3</b>	<b>1,8</b>					
<b>4. Apostar por la innovación en la gestión mediante la dotación de infraestructuras y la incorporación de instrumentos y tecnologías orientadas a la ciudadanía</b>						
4.1. Gestión por procesos	3					EVIDENCIAS:
4.2. Sistemas de Gestión y Difusión del conocimiento	2					
4.3. Equipos/grupos de Mejora y Redes interadministrativas	4					
4.4. Interoperabilidad entre las Administraciones Públicas y con otras entidades	3					ÁREAS DE MEJORA:
<b>RESULTADO EVALUACIÓN ASPECTO 4</b>	<b>3,0</b>					
<b>5. Adoptar fórmulas organizativas y de coordinación interadministrativa para garantizar la ejecución efectiva de las Políticas de Modernización y Calidad</b>						
5.1. Participación en programas marco/iniciativas comunes en el ámbito de la modernización y calidad	5					EVIDENCIAS:
5.2. Cooperación interadministrativa en los ámbitos de modernización y calidad	2					
5.3. Mecanismos de Coordinación interna para la Modernización	1					ÁREAS DE MEJORA:
<b>RESULTADO EVALUACIÓN ASPECTO 5</b>	<b>2,7</b>					
<b>6. Aplicar el análisis y evaluación permanente de las normas, programas, planes y políticas públicas</b>						
6.1. Evaluación de la satisfacción de los usuarios/clientes en relación con los servicios públicos (encuestas u otros sistemas):	4					EVIDENCIAS:
6.2. Estudios de percepción social	1					
6.3. Evaluación de políticas y programas públicos	3					ÁREAS DE MEJORA:
<b>RESULTADO EVALUACIÓN ASPECTO 6</b>	<b>2,7</b>					

7. Participación ciudadana		
7.1. Sistemas estructurados de consulta (encuestas, paneles ciudadanos)	1	EVIDENCIAS:
7.2. Sugerencias y reclamaciones	2	
7.3. Órganos de participación y pertenencia a redes sociales	2	ÁREAS DE MEJORA:
7.4. Otros mecanismos de participación ciudadana (electrónicos, etc.)	2	
<b>RESULTADO EVALUACIÓN ASPECTO 7</b>	<b>1,8</b>	
8. Desarrollo de las capacidades de las empleadas y los empleados públicos		
8.1. Formación	3	EVIDENCIAS:
8.2. Evaluación del desempeño	4	
8.3. Mecanismos de retroalimentación del personal (encuestas de clima laboral, sugerencias internas) / Mejoras implantadas	2	ÁREAS DE MEJORA:
8.4. Reconocimiento/incentivos a la implicación del personal en la mejora continua de la calidad en la gestión	1	
8.5. Formulas de flexibilidad laboral (teletrabajo, flexibilidad horaria, conciliación de la vida laboral y personal, etc.)	2	
<b>RESULTADO EVALUACIÓN ASPECTO 8</b>	<b>2,4</b>	
9. Elaborar y difundir Cartas de Servicios		
9.1. Metodología específica normalizada	5	EVIDENCIAS:
9.2. Grado de implantación cuantitativo y ámbito sectorial	1	
9.3. Seguimiento, Evaluación y Certificación	3	ÁREAS DE MEJORA:
9.4. Difusión y accesibilidad de las Cartas. Publicación en Web	2	
<b>RESULTADO EVALUACIÓN ASPECTO 9</b>	<b>2,8</b>	
10. Adopción sistemas de gestión de la calidad (Modelos excelencia o Normas ISO 9000) y desarrollo de fórmulas de reconocimiento		
10.1. Promoción	1	EVIDENCIAS:
10.2. Grado de implantación cuantitativo y ámbito sectorial	3	
10.3. Seguimiento y Evaluación	4	ÁREAS DE MEJORA:
10.4. Fórmulas de reconocimiento a organizaciones: Programas de reconocimiento (Premios, certificaciones)	1	
<b>RESULTADO EVALUACIÓN ASPECTO 10</b>	<b>2,3</b>	
11. Rendir cuentas a la sociedad		
11.1. Mecanismos formales de rendición de cuentas	1	EVIDENCIAS:
11.2. Observatorios y similares	2	
11.3. Elaboración y difusión de Memorias, Informes, resultados evaluaciones, apertura de datos via Internet, etc.	4	ÁREAS DE MEJORA:
11.4. Comparecencias ante el legislativo u órgano de representación política	2	
11.5. Difusión interna y externa de principios éticos, de Buen Gobierno y Transparencia en la gestión, tanto en su compromiso como en los índices o niveles de cumplimiento	2	
<b>RESULTADO EVALUACIÓN ASPECTO 11</b>	<b>2,2</b>	
12. Establecer los mecanismos adecuados para el seguimiento y revisión de la carta		
12.1. Actuaciones desarrolladas: Acuerdo Consejo Gobierno, Aprobación o Toma de Conocimiento por Consejo de Gobierno, etc.	4	EVIDENCIAS:
12.2. Difusión a Consejerías/Ministerios/Concejallas	3	
12.3. Plan de implantación y seguimiento	1	ÁREAS DE MEJORA:
12.4. Análisis del impacto en la ciudadanía y en las estructuras organizativas de la Administración del cumplimiento de la carta de compromisos por parte de las organizaciones y divulgación de sus resultados	2	
<b>RESULTADO EVALUACIÓN ASPECTO 12</b>	<b>2,5</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>28,3</b>	

El formulario de evaluación incorpora una hoja resumen que permite visualizar de forma comparativa los resultados obtenidos para cada uno de los aspectos evaluados. Se incluye a continuación la representación gráfica de los valores ficticios anteriormente mostrados:

## HOJA RESUMEN EVALUACIÓN DESARROLLO DE LA CARTA DE COMPROMISOS CON LA CALIDAD DE LAS AA.PP. ESPAÑOLAS

ADMINISTRACIÓN:			
RESP. CUMPLIMENTACIÓN:			
FECHA:			
<b>RESUMEN PUNTUACIONES:</b>			
Nº	ASPECTO	PUNT.	MÁX.
1	Determinar estrategias, estructuras o mecanismos de apoyo necesarias para integrar Calidad y Modernización en la acción de gobierno y en la gestión de las Administraciones	2,0	5
2	Administración accesible, abierta y cercana a la ciudadanía	2,3	5
3	Administración económicamente eficiente y sostenible	1,8	5
4	Apostar por la innovación en la gestión mediante la dotación de infraestructuras y la incorporación de instrumentos y tecnologías orientadas a la ciudadanía	3,0	5
5	Adoptar fórmulas organizativas y de coordinación interadministrativa para garantizar la ejecución efectiva de las Políticas de Modernización y Calidad	2,7	5
6	Aplicar el análisis y evaluación permanente de las normas, programas, planes y políticas públicas	2,7	5
7	Participación ciudadana	1,8	5
8	Desarrollo de las capacidades de las empleadas y los empleados públicos	2,4	5
9	Elaborar y difundir Cartas de Servicios	2,8	5
10	Adopción sistemas de gestión de la calidad (Modelos excelencia o Normas ISO 9000) y desarrollo de fórmulas de reconocimiento	2,3	5
11	Rendir cuentas a la sociedad	2,2	5
12	Establecer los mecanismos adecuados para el seguimiento y revisión de la carta	2,5	5
<b>TOTAL</b>		<b>28,3</b>	<b>60</b>

Nº	Aspecto	Puntuación
1	Determinar estrategias, estructuras o mecanismos de apoyo necesarias para integrar Calidad y Modernización en la acción de gobierno y en la gestión de las Administraciones	2,0
2	Administración accesible, abierta y cercana a la ciudadanía	2,3
3	Administración económicamente eficiente y sostenible	1,8
4	Apostar por la innovación en la gestión mediante la dotación de infraestructuras y la incorporación de instrumentos y tecnologías orientadas a la ciudadanía	3,0
5	Adoptar fórmulas organizativas y de coordinación interadministrativa para garantizar la ejecución efectiva de las Políticas de Modernización y Calidad	2,7
6	Aplicar el análisis y evaluación permanente de las normas, programas, planes y políticas públicas	2,7
7	Participación ciudadana	1,8
8	Desarrollo de las capacidades de las empleadas y los empleados públicos	2,4
9	Elaborar y difundir Cartas de Servicios	2,8
10	Adopción sistemas de gestión de la calidad (Modelos excelencia o Normas ISO 9000) y desarrollo de fórmulas de reconocimiento	2,3
11	Rendir cuentas a la sociedad	2,2
12	Establecer los mecanismos adecuados para el seguimiento y revisión de la carta	2,5



## 4. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

Es obvio que la evaluación de la Carta de Compromisos forma parte del proceso amplio de modernización y mejora de las Administración Pública, ya que facilita la tarea de identificar de modo sistemático aquello que es susceptible de modificación o perfeccionamiento, así como seleccionar las correspondientes acciones correctivas. La magnitud de cada Administración, su cultura y acervo son factores que deben tenerse en cuenta para diseñar y desarrollar el proceso de mejora modernización y mejora. No obstante y a título orientativo, en este apartado se ofrece un proceso-tipo en seis fases que puede servir de referencia a todas las administraciones.

### 4.1. Organización y planificación de la evaluación

Los elementos cruciales para alcanzar el éxito en el proceso de evaluación de la Carta estriban en conseguir un alto nivel de compromiso y responsabilidad compartida entre los responsables políticos de cada Administración y los directivos y empleados públicos. La experiencia muestra la necesidad de que la toma de decisiones se haga a partir de un proceso de consulta a los grupos de interés de la Administración. Esta decisión deberá reflejar claramente la voluntad de los responsables políticos de comprometerse en el proceso, reconociendo el valor añadido –técnico y político- que aporta la evaluación y garantizando la asunción de los resultados y la disposición a implantar a continuación acciones de mejora, asignando, en su caso, los recursos que sean necesarios para llevar a cabo el proceso de evaluación.

Para lograr plenamente sus últimos objetivos, el ejercicio de evaluación de la Carta de Compromisos mediante la herramienta propuesta debería ir precedido o acompañado de una serie acciones que posibiliten su desarrollo, promoción y difusión en todas las administraciones públicas españolas. En este sentido y a título meramente orientativo, se sugieren actuaciones de la siguiente índole:

- Planes de comunicación y difusión interna en cada Administración
- Elaboración de planes de comunicación y difusión en cada ámbito.
- Planes específicos de información/formación:
  - o Inclusión de un módulo sobre la Carta en todos los cursos de calidad que se programen
  - o Inclusión de la materia en temarios de oposiciones

En esta fase, es vital que una o varias personas del órgano u organismo responsable de modernización y calidad en cada Administración se encarguen de tratar de asegurar estos principios básicos. Con el fin de que los distintos departamentos de cada administración (Ministerios, Consejerías, Concejalías, etc.) apoyen el proceso de evaluación, es

importante que se les consulte antes de tomar la decisión de realizarla. También puede ser importante haber dado conocimiento a los grupos de interés externos antes de decidir llevar a cabo el proceso de evaluación.

Una vez tomada la decisión de llevar a cabo la evaluación, puede comenzar el proceso de planificación. Uno de los primeros elementos que deben considerarse es la definición del alcance de la evaluación, según se ha señalado en el apartado 2 de esta Guía.

Es importante que el departamento competente (Ministerio, Consejería, Área de Gobierno...) designe, ya en esta fase, un director o coordinador del proceso de evaluación con la responsabilidad de realizar las siguientes actividades:

- a) Planificar detalladamente las actividades del proyecto, incluyendo el proceso de comunicación.
- b) Comunicar y consultar con todos los grupos de interés relacionados con el proyecto y especialmente al resto de los departamentos.
- c) Identificar los interlocutores clave en los órganos con competencias relativas a los ámbitos objeto de la evaluación en la respectiva administración.
- d) Organizar las actividades formativas de los miembros del equipo de evaluación.
- e) Recopilar los documentos y las evidencias necesarios para la autoevaluación.
- f) Participar activamente en el equipo de evaluación.
- g) Elaborar el informe de evaluación.
- h) Asesorar a los responsables políticos de la Administración correspondiente en la selección de las acciones de mejora y en la elaboración del plan de acción.

El perfil del director del proyecto deberá incluir un conocimiento transversal de la administración, de las políticas, enfoques y herramientas de calidad, específicamente de la Carta de Compromisos, y estar capacitado para facilitar el proceso de evaluación. Con carácter general, la persona adecuada puede pertenecer al órgano u organismo con competencias en estas materias y, a su vez, miembro de la Red Interadministrativa.

#### *4.2. Comunicación del proyecto de evaluación*

Una vez definido el enfoque del proyecto, es importante esbozar un plan de comunicación que incluya actividades dirigidas a todos los grupos de interés en el proyecto. Esto puede incluir:

- o presentaciones ante órganos de coordinación de cada Administración
- o reuniones bilaterales con otras consejerías/áreas/comisiones
- o sesiones informativas/seminarios monográficos.
- o jornadas intra e interadministrativas.

La comunicación es un asunto crucial en todos los proyectos de gestión del cambio, pero especialmente cuando una administración va a llevar a cabo un proceso de evaluación. Si el propósito y las actividades de la evaluación no son comunicados claramente y de forma apropiada, muy probablemente será vista como "otro proyecto más" o como "una actividad de control". La política de comunicación sobre el proceso de evaluación de la Carta debería, por tanto, centrarse en los efectos beneficiosos para todos los grupos de interés, los empleados públicos y los ciudadanos/clientes. Una comunicación clara y coherente a todos los grupos de interés en las fases más importantes del proyecto es clave para asegurar el éxito del proceso y las acciones que le siguen. El director/coordinador del proyecto junto con los responsables políticos de la administración debería reforzar esta política haciendo énfasis en:

1. Por qué se le ha dado una prioridad a la evaluación.
2. Cómo se relaciona con la planificación estratégica de la administración.
3. Cómo se vincula (como primer paso) con el esfuerzo general para modernizar la administración y mejorar su rendimiento mediante, por ejemplo, la implantación de un programa innovador de cambios operativos.

#### *4.3. Realización de la evaluación*

El primer paso dentro de esta fase consiste en la constitución del equipo de evaluación. Este equipo debería ser lo más representativo posible de los distintos departamentos de la Administración, según se ha señalado en el apartado 2.3 de esta Guía. Aunque el número concreto de miembros depende de la estructura de cada administración, la experiencia pone de manifiesto que generalmente los equipos los forman entre 5 y 20 personas, siendo 10 el número ideal para asegurar un estilo de trabajo eficaz y relativamente informal.

Los miembros del equipo de autoevaluación deberán seleccionarse sobre la base de su conocimiento de la administración y sus organizaciones, así como de sus habilidades personales (de comunicación y analíticas) más que por su perfil profesional. Su participación puede ser voluntaria pero el director del proyecto y la dirección deberán asegurar la calidad, diversidad y credibilidad del equipo.

El director del proyecto puede ejercer de coordinador del equipo de evaluación, lo que ayudaría a dar continuidad al proyecto, pero teniendo cuidado de no caer en una situación de conflicto de intereses. Lo importante es que el coordinador tenga la confianza de todos los miembros del equipo y sea capaz de facilitar la discusión de forma equitativa y eficaz, permitiendo que todos ellos puedan contribuir al desarrollo del proceso. Asimismo, es importante contar con una secretaría eficiente que ayude al coordinador a organizar las reuniones contando con los medios y la tecnología necesarios.

El siguiente paso es el relativo a la formación, tanto de los responsables de los órganos directivos de la administración implicados en la evaluación, según se ha visto en el apartado 2.3, como de los miembros del equipo de evaluación.

Es importante tener en cuenta la importancia de que la alta dirección, los gestores públicos y otros grupos de interés participen, de forma voluntaria, en las actividades formativas ligadas a la evaluación con el fin de que puedan ampliar sus conocimientos sobre las iniciativas de calidad y modernización, en general, y sobre el proceso de evaluación de la Carta, en particular.

Por su parte, se deberá presentar a los miembros del equipo la Carta de Compromisos y su Marco de Evaluación (MECC) y explicarles los objetivos y naturaleza del proceso de evaluación. Es muy conveniente que el director del proyecto elabore una lista con todas las necesidades de información y documentación para la evaluación y la ponga a disposición del grupo.

A partir de la documentación y la información relevante proporcionada por el director del proyecto, cada miembro del grupo de evaluación deberá evaluar con rigor la administración (en su conjunto o en el ámbito determinado en cada caso), a la luz de cada aspecto y cuestión del MECC (herramienta), basándose en su propio conocimiento y experiencia. Para ello, pueden escribirse las palabras clave de las evidencias sobre los puntos fuertes y las carencias que apuntan a las áreas de mejora, formulando éstas de la forma más precisa posible con el fin de identificar fácilmente las propuestas de acciones en un paso posterior. Después, a la vista de las evidencias se puntúa cada aspecto/cuestión utilizando el Panel de Puntuación y el formulario.

El coordinador del equipo debe estar en condiciones de responder a las dudas que planteen los miembros del equipo de evaluación durante la evaluación individual a la vez que puede coordinar la recopilación de las evidencias encontradas por cada uno de ellos para preparar la sesión de consenso.

Inmediatamente después de que los miembros del equipo de evaluación hayan hecho la evaluación individual, el equipo debe reunirse para alcanzar el consenso sobre los puntos fuertes, las áreas de mejora y la puntuación de cada aspecto/cuestión. Se abre, así, un proceso de diálogo y discusión, necesario y esencial como parte de la experiencia de aprendizaje, para alcanzar el consenso a partir de la comprensión de los distintos puntos de vista sobre los puntos fuertes, las áreas de mejora y la puntuación. Para alcanzar el consenso se pueden seguir los siguientes pasos:

1. Presentar todas las evidencias relativas a los puntos fuertes y áreas de mejora identificados por cada miembro del equipo de evaluación para cada aspecto/cuestión.
2. A partir de lo anterior y de alguna otra información o evidencia adicional, consensuar los puntos fuertes y las áreas de mejora.
3. Presentar las puntuaciones que cada miembro del equipo haya dado a cada aspecto/cuestión.
4. Consensuar la puntuación final.

El coordinador juega un papel clave en el proceso de alcanzar el consenso del equipo de evaluación. El debate debe estar siempre basado en claras evidencias de las actuaciones realizadas y de los resultados logrados por la administración. La herramienta MECC incluye, bajo las cuestiones, una lista de ejemplos para ayudar a identificar las evidencias idóneas para la evaluación. Esta lista no pretende ser exhaustiva ni prescriptiva y cada organización considerará aquellos que le son de aplicación, pudiendo el equipo de evaluación añadir aquellos otros que considere pertinentes.

Para objetivar lo más posible los criterios de valoración a fin de que la evaluación de la Carta sea homogénea, las evidencias que soporten la evaluación deben ser constatables, acompañadas de una mínima documentación de respaldo o, en su caso, de contraste externo, para lo que podría considerarse la posibilidad de que cada administración sometiera voluntariamente los resultados de su autoevaluación a verificación por terceros.

Para facilitar este ejercicio y la asignación de puntuaciones puede utilizarse el formulario en formato de hoja de cálculo mostrado en las páginas 39-41 de esta Guía.

#### *4.4. Resultados de la evaluación*

En este punto del proceso, es muy importante comunicar a todas las organizaciones de la administración y a otros grupos de interés que hayan participado en el mismo, los resultados más significativos de la evaluación.

Los resultados de la evaluación deben volcarse en un informe con las siguientes características:

- a) Seguir la estructura del MECC (aspectos y cuestiones).
- b) Identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada cuestión y las evidencias más significativas que los apoyan.
- c) La puntuación asignada según el panel de evaluación.
- d) Propuestas para el desarrollo de acciones de mejora.

Con el fin de que el informe sea utilizado como base para emprender acciones de mejora, es crucial que los responsables políticos de la administración (¿Ministerio o Consejería competente? ¿Consejo Ministros/Gobierno?) lo asuman y, si procede, lo refrenden y aprueben, cosa que no debería ser mayor problema si el proceso de comunicación ha funcionado correctamente. Asimismo, debe confirmar su compromiso de implantar las correspondientes acciones de mejora.

#### *4.5. Plan de mejora*

El proceso de evaluación no concluye con la elaboración del informe de resultados sino que, congruente con los objetivos que se han indicado en el apartado 2.1, debe completarse con la propuesta de un plan de mejora. Este plan, responsabilidad de los órganos directivos de la Administración, constituye además un instrumento para proporcionar información relevante de cara a la planificación estratégica general.

El proceso de elaboración del plan de mejora, que conviene sea consultado con los grupos de interés, puede seguir los siguientes pasos:

- a) Partiendo del informe de evaluación, generar ideas y agruparlas por áreas y temas, intentando aplicar una visión holística del contenido del MECC, e identificando las cuestiones transversales y las correspondencias entre aspectos identificadas durante la evaluación.
- b) Analizar las ideas sugeridas y proponer acciones de mejora congruentes con las carencias más importantes detectadas y obviamente con los objetivos estratégicos de la Administración.
- c) Establecer el orden de importancia y proponer las acciones prioritarias empleando técnicas de análisis y selección por criterios de valoración (impacto, viabilidad, coste, visibilidad, etc.).
- d) Programar temporalmente las actividades y asignar responsabilidades.

Como se ha mencionado más arriba, la comunicación es uno de los factores críticos de éxito de una evaluación y de las acciones de mejora que la siguen. Debe proporcionar la información necesaria por medios adecuados para los receptores de la comunicación y en el momento preciso: no solo antes o durante, sino también después de la evaluación. Cada Administración debe decidir si hace público el informe o no, pero siempre es una muestra de transparencia informar a los grupos de interés y a la sociedad en general sobre sus resultados (por ejemplo, las principales conclusiones, las áreas de mejora sobre las que es más necesario actuar y los planes de mejora previstos). En cualquier proceso de comunicación de los resultados conviene enfatizar las cosas que la Administración hace bien y de qué manera trata de mejorar porque, con frecuencia, las administraciones públicas, dando por descontado sus puntos fuertes, se olvidan o no son conscientes de lo importante que es también celebrar el éxito.

Según se ha indicado en los pasos para la elaboración del plan de mejora, el establecimiento de prioridades y la selección de acciones de mejora son de crucial importancia. Por ello, la implantación de las acciones de mejora debe partir de un enfoque apropiado y coherente y establecer claramente el proceso de control y evaluación, los plazos y los resultados a alcanzar. Asimismo, debería designarse un coordinador general para cada Administración (normalmente el órgano u organismo con competencias en materia de modernización y calidad) y los responsables de cada acción de mejora ("propietarios"), y se contemplarán escenarios alternativos para las acciones más complejas.

Cualquier proceso de mejora debe incluir un control periódico de la implantación y la evaluación de los productos (*outputs*) y los efectos (*outcomes*), que permitirá ajustar lo planeado en el transcurso de la implantación y posterior evaluación (resultados y efectos), examinar lo que se ha logrado y su impacto global. Para poder mejorar es necesario establecer mecanismos de medición del rendimiento de las acciones (indicadores de rendimiento, criterios de éxito, etc.). Las organizaciones

pueden utilizar el ciclo PDCA (Planificar, Desarrollar, Controlar y Actuar) para gestionar las acciones de mejora, las cuales estarán integradas en los procesos habituales de la organización para así obtener con ellas el mayor beneficio.

El proceso continuo de comunicación de las administraciones respecto del grado de desarrollo alcanzado por la *Carta de Compromisos* debería contemplar no sólo la difusión de los resultados o la puntuación obtenidos en la evaluación de la Carta en su respectivo ámbito, sino también las mejoras y logros alcanzados mediante la evaluación y la implantación del subsiguiente plan de mejora.

Una vez ejecutado el plan de mejora, la Administración debería someterse a una nueva evaluación en el plazo que considere conveniente pero que, en todo caso, permita verificar los resultados obtenidos por el plan de mejora. Las sucesivas evaluaciones harán posible comprobar el progreso de la administración de que se trate y el impacto de la Carta de Compromisos en su rendimiento general y en la calidad de sus servicios.

Puede resultar aconsejable el establecimiento de una periodicidad para la realización de nuevas evaluaciones. En caso de considerarlo oportuno, cada Administración ajustará esta periodicidad a su situación particular, si bien los ciclos deberán fijarse de manera que las sucesivas evaluaciones se efectúen a intervalos lo suficientemente amplios como para permitir la implantación de las mejoras resultantes, para de este modo poder evaluar sus resultados e impacto en el conjunto de la administración.

#### *4.6. Después de la evaluación. Seguimiento y aprendizaje mutuo*

El ciclo de gestión de la Carta no resultaría completo sin la vertiente de explotación de los puntos fuertes y buenas prácticas identificadas en las distintas administraciones. Por esta razón, cada administración que se haya evaluado frente al MECC debería organizar actividades que faciliten el intercambio de experiencias y de buenas prácticas y, en definitiva, del aprendizaje mutuo.

Por su parte, la Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos puede ser una plataforma idónea para promocionar esas actividades a escala nacional y especialmente por medio de sus Conferencias Estatales de Calidad en los Servicios Públicos.

## ANEXOS

### ***I. LA CARTA DE COMPROMISOS CON LA CALIDAD EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ESPAÑOLAS***

#### ***1.1. LA CALIDAD COMO ESTRATEGIA DE MODERNIZACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS***

La ciudadanía del siglo XXI es más exigente, está mejor cualificada y más informada. Los ciudadanos y ciudadanas de hoy están dispuestos a cumplir con sus obligaciones democráticas y asumir sus deberes como miembros activos del sistema político y administrativo. En contrapartida, quieren que su voz sea escuchada, que sus demandas y expectativas sean tenidas en cuenta y que, en el momento que lo deseen, puedan tener la posibilidad de participar en las decisiones e incluso en la gestión pública. La Administración no puede limitarse ya a ejercer su capacidad de regulación y a prestar servicios de forma eficaz y eficiente, sino que, en una democracia avanzada como la española, debe preocuparse por dar respuesta a las demandas ciudadanas y rendir cuentas precisas del modo en que gestiona y de los resultados de tal gestión.

El modelo tradicional de Administración Pública, sustentado básicamente en la legalidad de actuación, con una oferta uniforme de servicios públicos, y caracterizado por una organización muy precisa del trabajo, podía ser adecuado para entornos estables y previsibles. En cambio, las necesidades derivadas de un nuevo orden internacional, de una economía global, de la sociedad del conocimiento y la interconectividad, de una ciudadanía más exigente y en suma de entornos nuevos y más complejos, ha convertido al modelo tradicional de administración en insuficiente para abordar los nuevos retos que se plantean en la sociedad española actual.

La Administración Pública española no puede permanecer ajena a los procesos de cambio que están desarrollándose en nuestro país. La integración de España en la Unión Europea, la evolución de la organización territorial del Estado, el desarrollo del Estado de Bienestar, las consecuencias de la globalización de la economía, el impacto de las nuevas tecnologías y la cada vez más exigente ciudadanía, han provocado una necesidad de transformación en la Administración que, lejos de ser una rémora para el progreso económico y social, debe liderar e impulsar dicho proceso.

En este momento, es ya un hecho la inmersión de la práctica totalidad de las Administraciones Públicas españolas en un proceso de modernización sin precedentes que tiene en la cultura de gestión de calidad una de sus principales estrategias. Precisamente la complejidad del Estado Autonómico plantea la necesidad de abordar conjuntamente este proceso por las diferentes Administraciones Públicas. Cada día el diseño y la implementación de las políticas públicas ponen de manifiesto que la cooperación intergubernamental e interadministrativa es indispensable. La necesidad de desarrollar un modelo de

gobernanza multinivel en el que se establezcan elementos de coordinación y generación de sinergias es hoy incuestionable.

El concepto de *gobernanza*, tal y como ha sido definido desde la Unión Europea, parte de cinco principios inspiradores que han de tenerse en cuenta a la hora de promover reformas en la Administración. Tales principios, recomendados para todos los niveles de gobierno, son: apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia.

La puesta en marcha de una política de calidad para las Administraciones Públicas españolas debe ser receptiva al contexto descrito. Hay una relación directa entre la calidad de vida de las personas en la sociedad con los servicios públicos del país en el que viven. Por tanto el objetivo es conseguir que nuestras Administraciones se conviertan en auténticas organizaciones inteligentes, capaces de generar valor para la ciudadanía, aumentando y mejorando sus posibilidades vitales y favoreciendo un desarrollo sostenible de la sociedad.

Esta Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas Españolas tiene por finalidad, dentro del marco legislativo y competencial, promover un compromiso con la excelencia y la innovación en la prestación de los servicios públicos, que sirva de referencia en la actuación de las diferentes Administraciones. Se persigue, además, potenciar el aprendizaje mutuo y aprovechar las sinergias generadas a partir de la experiencia de las distintas Administraciones Públicas españolas, en el marco del desarrollo de una cultura común de calidad en la gestión pública.

## **1.2. FINALIDAD Y ÁMBITO DE LA CARTA DE COMPROMISOS CON LA CALIDAD EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ESPAÑOLAS**

Esta Carta promueve el establecimiento de un enfoque común por parte de las diferentes Administraciones españolas (nacional, autonómicas y locales), orientado a la adopción de compromisos para el desarrollo de la calidad en la gestión pública y a la alineación de las actuaciones de las Administraciones Públicas en materia de calidad y en la formulación de sus políticas y planes para la mejora continua.

La Carta va dirigida a la ciudadanía como agente económico y social, a quienes usan los servicios públicos, a quienes trabajan al servicio de las Administraciones Públicas y a quienes ostentan la responsabilidad política y a la sociedad española en general. Su principal propósito es la mejora de la calidad de la gestión y de los resultados de la acción pública en los tres niveles de las Administraciones Públicas españolas.

En concreto, los retos que explican la finalidad de la presente Carta de Compromisos con la Calidad de las Administraciones Públicas españolas son los siguientes:

**1º.-** Promover el fortalecimiento y la extensión amplia y equilibrada de la cultura y los instrumentos de apoyo a la calidad en la gestión pública y la Gobernanza en el conjunto de las Administraciones Públicas españolas, así como su adaptación a los nuevos desafíos de modernización.

**2º.-** Lograr la coordinación y coherencia de los esfuerzos, así como el aprovechamiento de sinergias, en el marco del desarrollo de una cultura común de calidad en la gestión de las diferentes Administraciones Públicas españolas.

**3º.-** Facilitar el desarrollo de una cultura de colaboración, intra e interadministrativa, y la formalización de cauces para la coordinación y la cooperación entre las diferentes Administraciones Públicas.

**4º.-** Reforzar el intercambio de experiencias, la difusión del conocimiento en materia de calidad en la gestión pública, la innovación y el aprendizaje entre las diferentes Administraciones Públicas españolas.

## **2. CULTURA Y ESTRATEGIAS DE CALIDAD EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

### **2.1. VALORES INSPIRADORES EN LA ACTUACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

La Administración Pública, gracias a su doble capacidad reguladora y gestora, cuenta con los instrumentos necesarios para dar respuesta a los retos que se plantean en una sociedad caracterizada por la complejidad.

Las Administraciones Públicas españolas, afrontando el futuro con vocación de servicio público y aunando esfuerzos a favor del progreso de la sociedad democrática y de sus órganos e instituciones públicas, se comprometen a desarrollar su actividad de acuerdo a los siguientes valores:

#### **2.1.1. Compromiso con el servicio a la Ciudadanía**

Los ciudadanos y las ciudadanas son la razón de ser de la Administración Pública. La mejora constante del servicio a la ciudadanía debe ser el distintivo principal de la actividad de nuestras Administraciones. Éstas promoverán para ello actuaciones encaminadas a desarrollar una cultura y unos valores de servicio público y calidad en la gestión, así como a fomentar y canalizar la participación de la ciudadanía, integrando sus necesidades y expectativas en las distintas fases de desarrollo de las políticas y servicios públicos.

#### **2.1.2. Orientación a Objetivos y Resultados**

La Administración Pública no sólo está legitimada en tanto en cuanto sirve a la Ley, algo inherente al Estado de Derecho, sino también en la medida que da cumplimiento al mandato constitucional de eficacia de la acción pública, al servicio de la sociedad.

Es este un compromiso del conjunto de la Administración y un deber en el que han de implicarse todas las personas que la integran, tanto quienes ostentan la responsabilidad como quienes trabajan en el servicio público.

La mejora de la eficacia y del rendimiento en nuestras Administraciones es un factor esencial para hacer frente a los retos del futuro más cercano. Para ello, serán necesarias una adaptación y mejora continuas de los procesos y procedimientos con el fin de orientarlos a la satisfacción de las necesidades y expectativas ciudadanas así como a la consecución de resultados.

### **2.1.3. *Transparencia y ética pública***

El ejercicio de la función pública debe contemplar la dimensión ética, tanto en la adopción de decisiones como en el desarrollo de la actividad pública, fruto de la toma de conciencia de su papel en una sociedad democrática avanzada y de la asunción de un compromiso de servicio público. La sensibilidad por las cuestiones éticas de la acción pública debe considerar al menos cinco aspectos fundamentales:

- 1º.- La obligación legal que emana del marco jurídico vigente.
- 2º.- El sometimiento al control institucional y de la sociedad.
- 3º.- La asunción de responsabilidad pública y la receptividad ante las críticas derivadas de sus actuaciones que puedan suscitar discrepancias y que incluso puedan ser objeto de un debate público.
- 4º.- La necesidad de credibilidad y legitimación de la actuación pública ante la sociedad.
- 5º.- La promoción de unos valores comunes de servicio público.

### **2.1.4. *Coordinación y Cooperación***

La coordinación debe perseguirse en el interior de cada una de las Administraciones Públicas, actuando con coherencia, sentido de pertenencia y desarrollando un liderazgo compartido y comprometido, orientando la actividad de las organizaciones hacia objetivos comunes de servicio público.

Por su parte, entre las distintas Administraciones Públicas, debe respetarse el principio de lealtad institucional y promoverse la participación en conferencias sectoriales y otros órganos de cooperación, estableciendo convenios de colaboración y desarrollando planes y programas conjuntos. En definitiva, ponderando en el ejercicio de las competencias propias la totalidad de los intereses públicos implicados y haciendo posible el desarrollo del “gobierno multinivel”, en consonancia con la realidad de nuestro Estado y con los principios de la Gobernanza de la Unión Europea.

### **2.1.5. Responsabilidad y uso racional de los recursos públicos**

Las Administraciones Públicas han de gestionar de manera eficiente y responsable los recursos que les son confiados por la ciudadanía. Deberán, por tanto, tratar de poner en relación fines con medios, adecuando el gasto a la consecución de objetivos.

Estos valores deben orientar la actuación cotidiana de las Administraciones Públicas, sirviendo de referencia a la hora de abordar los siguientes objetivos generales de calidad.

## **2.2. OBJETIVOS GENERALES DE CALIDAD**

A continuación se detallan los requisitos que deben reunir las Administraciones Públicas para hacer frente a los retos actuales, dentro de un proceso de modernización y mejora continua

### **2.2.1. Una Administración accesible, abierta y cercana a la ciudadanía**

Las Administraciones Públicas deben responder a las expectativas de la ciudadanía, así como de los diferentes agentes sociales, que demandan unos servicios accesibles y de calidad. Por todo ello, adoptarán las medidas necesarias para la simplificación y la reducción de cargas administrativas y la búsqueda de soluciones adecuadas en las tramitaciones administrativas. Asimismo, se fomentará la atención integral y multicanal, optimizando las oportunidades tecnológicas para la mejora de la calidad del servicio y desarrollando las medidas oportunas para el cumplimiento de lo dispuesto en la Ley de Acceso Electrónico de los Ciudadanos a los Servicios Públicos, dentro de los plazos marcados por la misma. En definitiva, se trabajará para hacer realidad el concepto de Administración electrónica en todas sus dimensiones. Estas medidas deben ser complementadas acercando las decisiones de las Administraciones Públicas a la ciudadanía.

### **2.2.2. Una Administración económicamente eficiente y sostenible**

Las Administraciones Públicas han de modernizar sus sistemas de responsabilidad y control. Deben conceder más importancia a los resultados, para lo que tienen que comprometerse a mejorar las técnicas administrativas y presupuestarias de planificación, control y evaluación. Singularmente, la evaluación de los programas y políticas públicas es un instrumento imprescindible para poder adecuar la actuación de la Administración a las necesidades sociales.

Asimismo, las Administraciones Públicas deberán contribuir al desarrollo de un modelo económico sostenible desplegando en su seno procesos de gestión medioambiental.

### **2.2.3. Una Administración flexible y capaz de reasignar los recursos**

En el marco del servicio público, se da casi siempre la necesidad de contener

el gasto público, lo que implica una constante reasignación de los recursos dentro de los límites establecidos por la ley. Las Administraciones deben ser capaces de poner en marcha mecanismos de reestructuración ágiles que doten de flexibilidad a su gestión económica, orientada a satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía, así como a la consecución de resultados.

En este sentido, la evaluación de los programas y políticas públicas permite obtener la información precisa para esa adecuada asignación de los recursos.

#### ***2.2.4. Una Administración que promueve la cooperación entre los diferentes sectores público y privado desarrollando la Gobernanza.***

Las Administraciones Públicas promoverán alianzas con el sector privado para la ejecución de aquellos cometidos que puedan redundar en un mejor servicio para la ciudadanía, todo ello teniendo en cuenta los principios esenciales de servicio público y generando sinergias en aquellos ámbitos en los que se pueda compartir conocimiento.

#### ***2.2.5. Una Administración con personal capacitado y que reconoce el trabajo bien hecho a través de los sistemas de calidad.***

La necesidad de contar con personas cualificadas y capacitadas es un requisito imprescindible para la mejora de los servicios públicos y la implantación de nuevas prestaciones, en un entorno tecnológico cada vez más sofisticado. La formación, tomada como un elemento estratégico en las distintas Administraciones, aparece como el instrumento más adecuado para lograr la adquisición de nuevos conocimientos, difundir la cultura de la calidad, la actualización constante del capital intelectual y fomentar las habilidades de las personas que trabajan al servicio de las Administraciones Públicas. La formación también debe reforzar la “profesionalidad” y la “gestión del conocimiento” tanto de quienes ostentan la responsabilidad de la Administración como de quienes trabajan a su servicio en el cumplimiento de sus obligaciones y deberes.

Igualmente, debe promoverse la cultura colaborativa y la participación interna de los empleados públicos, así como la orientación al aprendizaje organizacional y la capacitación en las prácticas y herramientas para la concepción relacional del trabajo público.

Por otra parte, la tendencia a la implantación de medidas para acercar la remuneración de las empleadas y empleados públicos a la consecución de objetivos de las organizaciones se ha incrementado sustantivamente en las Administraciones Públicas. Estas reformas, que implican una gran complejidad a la hora de su puesta en marcha, deben valorarse adecuadamente, de manera que se logre su implantación eficaz y consensuada. Los sistemas de evaluación del desempeño y la autoevaluación conforme a modelos nacional o internacionalmente aceptados pueden contribuir al éxito de estas prácticas y a la simplificación de su complejidad.

### **2.2.6. Una Administración con capacidad de innovación**

La permanente necesidad de innovar en los servicios y prestaciones a la ciudadanía hace necesario un modelo que permita conjugar factores tales como la medición, evaluación, aprendizaje y mejora continua, así como la comunicación interna y externa, la cultura corporativa, la estrategia, la planificación y la gestión de los recursos financieros.

La incorporación de modelos de gestión y excelencia se ha mostrado como una estrategia decisiva a la hora de definir un marco adecuado para el desarrollo de la mejora continua y la innovación. Los modelos de referencia constituyen una buena base para ir perfilando un modo diferenciado de entender la cultura de calidad, utilizando la innovación como vía hacia la excelencia.

El desarrollo de la Administración electrónica es, por su parte, un factor fundamental de innovación, tanto en la prestación de los servicios públicos, como en las formas de trabajo de la Administración.

### **2.2.7. Una Administración integrada**

Muchas de las demandas ciudadanas se dirigen a la Administración Pública como si ésta fuera una única entidad. La realidad administrativa es hoy bien distinta en España. La existencia de los tres niveles de Administración, la configuración en estructuras departamentales y la cada vez más frecuente creación de unidades descentralizadas y desconcentradas, hacen que las respuestas a las demandas ciudadanas precisen con frecuencia la intervención de varias unidades administrativas y deban abordarse con la necesaria visión de transversalidad, cooperación y colaboración.

En este sentido el desarrollo de la Administración electrónica y, en particular, la materialización de la interoperabilidad organizativa, semántica y técnica facilitará de manera decisiva el logro de una Administración integrada.

## **2.3. ESTRATEGIAS DE CALIDAD**

En el contexto descrito, las Administraciones Públicas deben ser capaces de adoptar iniciativas para el desarrollo de una gestión de calidad. Tales iniciativas o medidas se ajustarán a las peculiaridades de cada tipo de organización pero pueden y deben partir de unas estrategias comunes:

### **2.3.1. Adopción de modelos de excelencia como referencia para la gestión.**

Estos modelos permiten, internamente, la generación de una visión compartida y el establecimiento de un lenguaje común para la gestión orientada a la mejora continua. Externamente, facilitan la identificación de las mejores prácticas y la realización de comparaciones. Existen diferentes modelos aplicables según el grado de madurez de las organizaciones, pero

en todo caso, serán útiles en la medida en que contribuyan a dotar a las organizaciones de un sistema integral de gestión.

### ***2.3.2. Establecimiento de objetivos y estándares de calidad en los servicios.***

La identificación de los factores o atributos de calidad que valora la ciudadanía en los servicios que presta la Administración, junto con el establecimiento de objetivos y el desarrollo de indicadores y estándares correspondientes a dichos factores o atributos constituyen una herramienta crucial para la medición del rendimiento de la organización. Son asimismo imprescindibles para poder evaluar los resultados obtenidos, tanto en términos objetivos como de satisfacción de quienes utilizan los servicios. Para ello, se desarrollarán, en forma particular, los métodos de consulta a la ciudadanía y la elaboración de compromisos de servicio.

### ***2.3.3. La simplificación Administrativa***

El desarrollo de instrumentos de simplificación de procesos y procedimientos permitirá la mejora de las relaciones de la ciudadanía con las Administraciones Públicas, de la eficacia y de la eficiencia de la gestión pública. A ello contribuirá, entre otros mecanismos, el uso eficiente de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Asimismo, es necesario desarrollar esfuerzos para la mejora de las diferentes normas y regulaciones, que faciliten la eficacia, eficiencia, agilidad y adaptabilidad de los procesos y procedimientos de las Administraciones Públicas y, por ende, la mejora en la prestación del servicio a la ciudadanía, así como la productividad nacional.

### ***2.3.4. Acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos***

Es preciso hacer efectivos los derechos reconocidos en la Ley 11/2007, que regula el acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, poniendo a disposición de la ciudadanía la información completa y actualizada sobre los servicios y procedimientos administrativos, permitiendo su tramitación multicanal y habilitando el acceso telemático a la información personalizada de los expedientes en tramitación. Asimismo, debe evitarse la necesidad de presentar certificados de datos que obren en poder de cualquier Administración y procurar la proactividad en las actuaciones administrativas.

### ***2.3.5. Evaluación de las Actividades y Resultados***

Para determinar el nivel de eficacia, rendimiento y satisfacción con las políticas y servicios públicos, es indispensable realizar actividades de seguimiento y análisis soportadas en hechos y evidencias, que generen información para retroalimentar los procesos de mejora continua y de aprendizaje organizativo.

### **2.3.6. Establecimiento de sistemas de sugerencias y reclamaciones**

La implantación generalizada de estos mecanismos es imprescindible para acercar la Administración y permitir a la ciudadanía trasladar a la organización de manera simple, ágil y espontánea los motivos de su insatisfacción con los servicios recibidos, o incluso realizar propuestas de mejora. Será necesario incidir en que estos mecanismos de retroalimentación, que identifican las disfunciones en la prestación de los servicios, adquieren su verdadera utilidad si posteriormente se encaran las correspondientes acciones de mejora.

### **2.3.7. Participación Ciudadana**

La incorporación de la “voz de los ciudadanos y las ciudadanas”, tanto al diseño de las políticas públicas, como a los procesos de prestación de los servicios públicos, es un rasgo de desarrollo democrático, de buen gobierno de los servicios públicos.

Las Administraciones Públicas habrán de fomentar cauces de participación adecuados a cada situación concreta, innovando permanentemente para generar ese acercamiento tan provechoso entre Administración y sociedad e implicando a todos los grupos de interés o miembros de la comunidad que se vean afectados por la gestión de las Administraciones Públicas.

### **2.3.8. Desarrollo de las capacidades de las empleadas y los empleados públicos y reconocimiento de su implicación en la mejora continua de la calidad en la gestión**

El principal capital con el que cuentan las Administraciones Públicas está formado por las personas que trabajan a su servicio. Su implicación en la mejora continua de la calidad de la gestión pública resulta clave, por lo que debe crearse un marco facilitador del desarrollo de su potencial, tanto en el ámbito profesional como personal. A tal fin se desarrollarán acciones formativas y de capacitación, con especial énfasis en la gestión pública, la calidad del servicio y la atención a la ciudadanía.

Asimismo se gestionará y transferirá de forma adecuada el conocimiento en las organizaciones y se promoverá y fomentará el impulso de sistemas de evaluación del desempeño de las personas que trabajan al servicio de la Administración que establece el Estatuto Básico del Empleado Público, en función de las evidencias objetivas de mejora de los servicios que permiten los sistemas de gestión de la calidad.

## **3. DECÁLOGO DE COMPROMISOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

La Administración Pública es compleja, comprende a toda una serie de organizaciones que tratan de responder a problemas sociales diversos y cada vez más sofisticados, cuyo denominador común es el servicio a la sociedad dentro

del marco jurídico. Es natural que su modernización avance de forma heterogénea. Sin embargo, en gran medida gracias a la presión ejercida por una ciudadanía cada vez más madura y consciente de su papel protagonista en la mejora de los servicios públicos, los sectores de la Administración más aventajados se convierten rápidamente en punto de referencia para el resto. No obstante, para desarrollar con garantías una cultura de calidad en nuestras Administraciones, será necesario llevar a cabo iniciativas concretas a partir de unas premisas comunes, que se expresan en esta Carta adoptando la consideración de compromisos.

Las Administraciones Públicas españolas, en sus tres niveles de gobierno - nacional, autonómico y local-, acuerdan cumplir y desarrollar en sus correspondientes ámbitos, según la diversidad de sus respectivas condiciones, los siguientes compromisos de calidad:

**1º.- Determinar estructuras o mecanismos de apoyo necesarias para implantar la Calidad en las Administraciones**

El desarrollo de una cultura e instrumentos de calidad en las Administraciones Públicas requiere de estructuras o mecanismos de apoyo que habrán de definirse convenientemente. La necesaria dotación presupuestaria y de recursos para dichas estructuras o mecanismos, así como la implicación política y directiva con las mismas, es una buena forma de comenzar a demostrar que la Administración está efectivamente comprometida con la calidad.

**2º.- Adoptar fórmulas organizativas y de coordinación interadministrativa para garantizar la ejecución efectiva de las Políticas de Modernización y Calidad.**

Para impulsar una gestión pública orientada al servicio a la ciudadanía se promoverá el desarrollo de programas marco en el ámbito de la calidad, desde una perspectiva integral, escalable y adaptada a la realidad de todas las Administraciones.

**3º.- Fomentar el intercambio de experiencias y la gestión del conocimiento.**

El desarrollo de este compromiso se llevará a cabo mediante la elaboración de metodologías comunes, la puesta en marcha de acciones formativas y la publicación de documentos y guías que sirvan de referencia para la difusión de una cultura de calidad en las Administraciones españolas y que puedan compararse con los más elevados estándares internacionales.

La celebración de conferencias y foros interadministrativos, tanto generales como sectoriales, así como el establecimiento de bancos de buenas prácticas, contribuirán al intercambio de experiencias y la difusión de las mejores prácticas.

**4º.- Apostar por la innovación en la gestión mediante la dotación de infraestructuras y la incorporación de instrumentos y tecnologías orientadas a la ciudadanía.**

Se incorporarán instrumentos en la carrera profesional y dotará a las organizaciones públicas de infraestructuras normativas y gerenciales que impulsen la innovación y creatividad y aplicando las técnicas y herramientas más novedosas, aprovechando al máximo las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, compartiendo conocimientos y recursos tecnológicos. Todo ello desde una perspectiva de acercamiento del servicio a la ciudadanía y de mejora en la gestión, sin perjuicio de seguir implantando los diferentes métodos de ingeniería de mejora en uso.

**5º.-Aplicar el análisis y evaluación permanente de las normas, programas, planes y políticas públicas.**

Se desarrollarán herramientas de tipo cualitativo y cuantitativo, incorporando las expectativas, percepciones y valoraciones de los actores clave, con un enfoque abierto metodológicamente pero riguroso y estructurado. El objetivo será utilizar los resultados para la mejora de los procesos, normas, programas, planes y políticas públicas, así como de las organizaciones y servicios.

**6º- Desarrollar fórmulas de reconocimiento a organizaciones y a personas, incluyendo los incentivos ligados a la evaluación del desempeño.**

Los premios y certificaciones de calidad a organizaciones públicas posibilitan la difusión de los modelos de gestión, sirven de motivación al logro para las organizaciones, contribuyen a establecer objetivos de mejora e identifican las buenas prácticas.

La existencia de un programa nacional de Premios a la Calidad o a la Excelencia supone una oportunidad para facilitar a todas las Administraciones la participación conjunta en estos procesos. También permite reconocer a aquellas organizaciones públicas, de cualquiera de los ámbitos administrativos, que se hayan distinguido notoriamente y promueve la innovación en la gestión pública y la difusión y el intercambio de buenas prácticas a escala nacional.

La utilización de estas certificaciones y premios que reconocen la mejora de la calidad de los servicios ha de servir igualmente como medio de recompensar el esfuerzo de las personas que trabajan en ellas, incluyendo, en su caso, incentivos ligados a la evaluación del desempeño.

### **7º.- Rendir cuentas a la sociedad**

Mediante la puesta en marcha de observatorios de calidad que incorporen de manera prioritaria la “voz de las ciudadanas y los ciudadanos” con respecto a los servicios, planes, programas y políticas públicas. Los informes de dichos observatorios proporcionarán información a la sociedad sobre la calidad de los servicios públicos de forma comparada y deberán servir para alimentar la adopción de decisiones y detectar nuevas necesidades y problemas de carácter público.

### **8º.- Elaborar y difundir Cartas de Servicios**

Las Administraciones Públicas deben publicar Cartas de Servicios que declaren los compromisos de mayor interés para la ciudadanía sobre servicios o procesos concretos, así como los indicadores y estándares de calidad asociados a los mismos. Se desarrollarán también las diversas modalidades de difusión de las cartas, tratando de unificar criterios entre las diferentes Administraciones, de forma que la ciudadanía pueda conocer el compromiso asumido y atribuirlo al organismo pertinente para exigir su cumplimiento.

### **9º.- Integrar la calidad en los programas de gobierno.**

La calidad en las Administraciones no se logra por esfuerzos espontáneos, sino por la acción planificada que se lleva a cabo desde las acciones de gobiernos comprometidos con la misma. Implantar la calidad conlleva un ejercicio de planificación estratégica que requiere un adecuado soporte político, para así garantizar la integración de la calidad en los programas de gobierno y en los marcos normativos como factor clave a lo largo de todo el proceso de modernización.

Ello requerirá la armonización del análisis del entorno -lo que espera la ciudadanía y otros grupos de interés- con el análisis institucional, de carácter técnico y político.

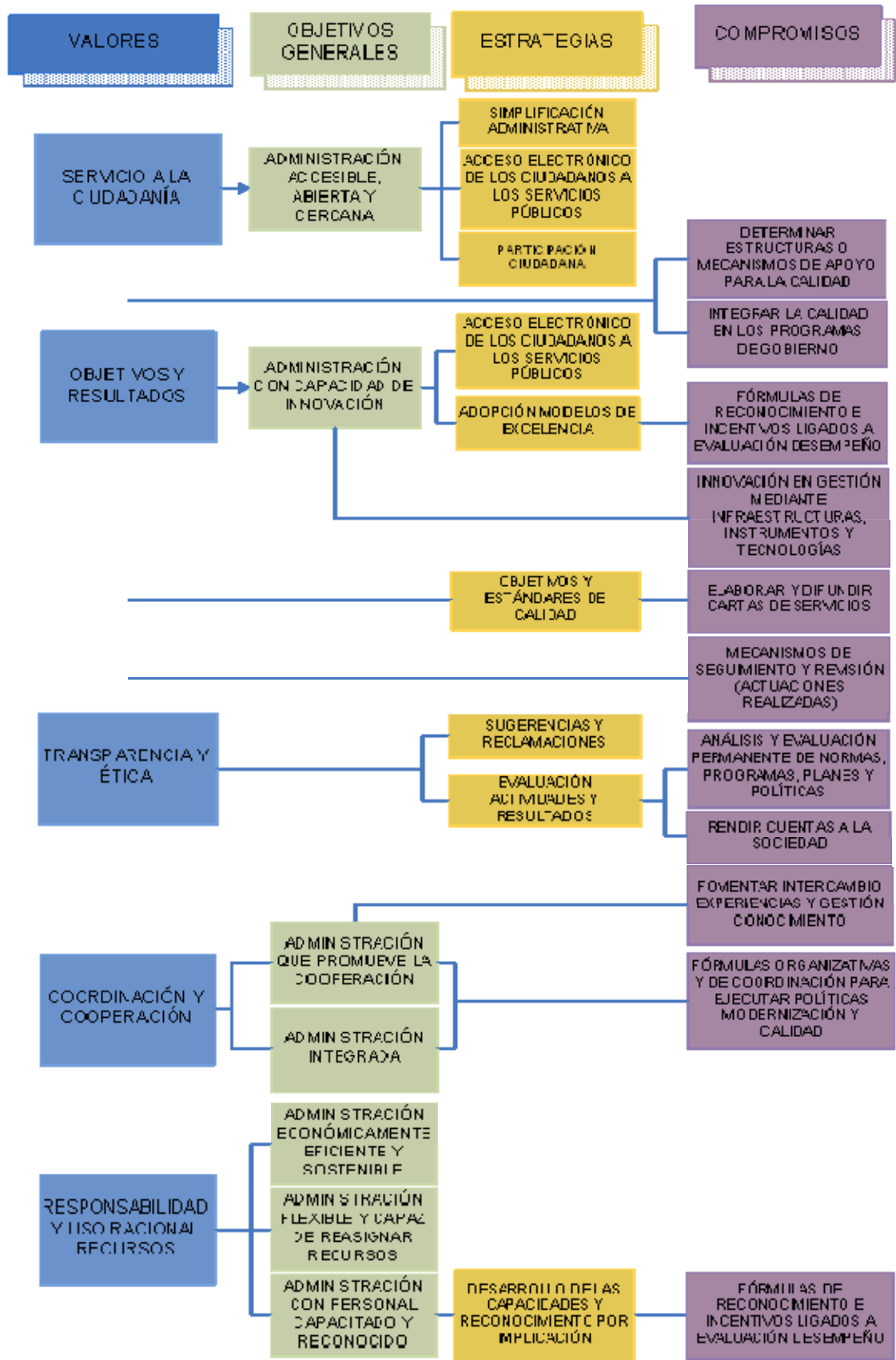
### **10º.- Establecer los mecanismos adecuados para el seguimiento y revisión de la carta**

La “Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos” constituye el marco apropiado para establecer los oportunos dispositivos de seguimiento, necesarios para verificar la implantación de la calidad en las Administraciones españolas y, en su caso, para la revisión de la formulación de los compromisos de esta Carta.

Conscientes de que la adopción de los contenidos expresados en este documento conlleva una considerable implicación en la mejora de la calidad y orientación al servicio público de las Administraciones Públicas, el conjunto de representantes de las Administraciones estatal, autonómicas y locales acuerdan y se comprometen a su desarrollo en todas aquellas actuaciones que puedan contribuir a la mejora de la calidad en la gestión pública, difundiéndola por los medios que en cada caso se consideren idóneos.

Anexo II

II. RELACIONES EXISTENTES ENTRE LOS APARTADOS DE LA CARTA DE COMPROMISOS



## Anexo III

### **III. RELACIÓN DE ÓRGANOS Y ORGANISMOS QUE COMPONEN LA RED INTERADMINISTRATIVA DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS**

- Administración General del Estado: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL). Ministerio de Política Territorial y Administración Pública.
- Junta de Andalucía: Dirección General de Innovación, Organización y Procedimientos de los Servicios Públicos. Consejería de Hacienda y Administración Pública.
- Gobierno de Aragón: Dirección General de Función Pública y Calidad de los Servicios. Departamento de Hacienda y Administración Pública.
- Gobierno del Principado de Asturias: Dirección General de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Consejería de Economía y Empleo.
- Comunidad Autónoma y Gobierno de las Illes Balears: Dirección General de Función Pública, Administraciones Públicas y Calidad de los Servicios. Consejería de Administraciones Públicas.
- Gobierno de Canarias: Inspección Gral. de Servicios. Consejería de Presidencia, Justicia e Igualdad.
- Gobierno de Cantabria: Dirección General de Servicios y Atención a la Ciudadanía. Consejería de Presidencia y Justicia.
- Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha: Dirección General de la Función Pública, Calidad de los Servicios y Justicia. Consejería de Presidencia y Administraciones Públicas.
- Junta de Castilla y León: Dirección General de Atención al Ciudadano, Calidad y Modernización. Consejería de Hacienda. Viceconsejería de Función Pública y Modernización.
- Generalitat de Catalunya: Dirección General de Procesos y Administración Electrónica y Área de Recursos Económicos y Eficiencia del Sector Público del Departamento de Gobernación y Relaciones Institucionales e Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas (Ivàlua).
- Junta de Extremadura: Dirección General de Función Pública, Recursos Humanos e Inspección. Consejería de Administración Pública.
- Junta de Galicia: Dirección General de Evaluación y Reforma Administrativa. Consejería de la Presidencia, Administraciones Públicas y Justicia.
- Gobierno de La Rioja: Secretaría General Técnica. Consejería de Administración Pública y Hacienda.
- Comunidad de Madrid: Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano. Vicepresidencia, Consejería de Cultura y Deporte y Portavocía del Gobierno.
- Gobierno Región de Murcia: Dirección Gral. de la Función Pública y Calidad de los Servicios. Consejería de Economía y Hacienda.
- Gobierno de Navarra: Instituto Navarro de Administración Pública. Departamento de Presidencia, Administraciones Públicas e Interior.

- Gobierno Vasco: Dirección de Innovación y Administración Electrónica del Departamento de Justicia y Administración Pública y Dirección de Coordinación de la Presidencia del Gobierno-Lehendakaritza
- Gobierno de la Generalitat Valenciana: Secretaría Autonómica de Administración Pública. Consejería de Hacienda y Administración Pública.
- Ciudad Autónoma de Ceuta: Consejería de Fomento y Medio Ambiente.
- Ciudad Autónoma de Melilla: Dirección General de Administraciones Públicas. Consejería de Administraciones Públicas.
- Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP): Área de Estudios, Estrategias y Formación y Comisión de Modernización y Calidad.
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).





GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE POLÍTICA TERRITORIAL  
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

