

*RESOLUCIÓN de 7 de mayo de 2009, por la que se ordena la publicación del Informe de Fiscalización de las Cartas de Servicios ofrecidas por la Administración de la Junta de Andalucía.*

En virtud de las facultades que me vienen atribuidas por el artículo 21 de la Ley 1/1988, de 17 de marzo, de la Cámara de Cuentas de Andalucía, y del Acuerdo adoptado por el Pleno de esta Institución, en la sesión celebrada el día 28 de enero de 2009,

## R E S U E L V O

De conformidad con el art. 12 de la citada Ley 1/1988, ordenar la publicación del Informe de Fiscalización de las Cartas de Servicios ofrecidas por la Administración de la Junta de Andalucía.

Sevilla, 7 de mayo de 2009.- El Consejero Mayor, Rafael Navas Vázquez.

### LAS CARTAS DE SERVICIOS OFRECIDAS POR LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA

(JA 04/2006)

El Pleno de la Cámara de Cuentas de Andalucía, en su sesión celebrada el día 28 de enero de 2009, con la asistencia de todos sus miembros, ha acordado aprobar por unanimidad el Informe de Fiscalización de las Cartas de Servicios ofrecidas por la Administración de la Junta de Andalucía.

## Í N D I C E

- I. INTRODUCCIÓN
- II. OBJETIVOS, ALCANCE Y LIMITACIONES
  - II.1. LAS CARTAS DE SERVICIOS EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA
- III. LA ELABORACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS
  - III.1. RESPONSABILIDADES FUNCIONALES
  - III.2. ELABORACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS
  - III.3. ARMONIZACIÓN Y COORDINACIÓN
  - III.4. APROBACIÓN
  - III.5. FINALIDAD DE LAS CARTAS DE SERVICIOS
  - III.6. ESTRUCTURA Y CONTENIDO
  - III.7. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN
  - III.8. CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO
  - III.9. APRENDIZAJE DEL EQUIPO DE TRABAJO
  - III.10. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS PRINCIPALES SERVICIOS PÚBLICOS SOBRE LOS QUE VERSA LA CARTA DE SERVICIOS
  - III.11. ASUNCIÓN DE COMPROMISOS
  - III.12. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES CON SERVICIOS
  - III.13. REALIZACIÓN DEL BORRADOR DE LA CARTA
  - III.14. APROBACIÓN DE LA CARTA
  - III.15. ELABORACIÓN DEL PLAN DE DIFUSIÓN Y PUBLICACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS
  - III.16. ACTUALIZACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CARTA
  - III.17. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ELABORACIÓN
- IV. SEGUIMIENTO DE LAS CARTAS DE SERVICIOS
  - IV.1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE EXCELENCIA Y MODELO EFQM
  - IV.2. EL MODELO EFQM. CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL MODELO
    - IV.2.1. Criterios del Modelo

- IV.3. EL ESQUEMA LÓGICO REDER
  - IV.3.1. La matriz de puntuación REDER
- V. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE LAS CARTAS DE SERVICIOS
  - V.1. ANÁLISIS DEL CONTENIDO BÁSICO
  - V.2. VALORACIÓN DE LAS DIMENSIONES
- VI. ANÁLISIS DE LAS CARTAS DE SERVICIOS
  - VI.1. CARTA DE SERVICIOS DEL SERVICIO DE TRANSPORTES DE LA DELEGACIÓN PROVINCIAL DE LA CONSEJERÍA DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTES EN ALMERÍA
  - VI.2. CARTA DE SERVICIOS DE LA DELEGACIÓN PROVINCIAL DE LA CONSEJERÍA DE JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN CÁDIZ
  - VI.3. CARTA DE SERVICIOS DE LA CAZA, LA PESCA CONTINENTAL Y OTROS APROVECHAMIENTOS DE LA FLORA Y LA FAUNA SILVESTRES DE LA DELEGACIÓN PROVINCIAL DE MEDIO AMBIENTE EN CÓRDOBA
  - VI.4. CARTA DE SERVICIOS DE LA DELEGACIÓN EN GRANADA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA
  - VI.5. CARTA DE SERVICIOS DE LA DELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN HUELVA
  - VI.6. CARTA DE SERVICIOS DEL SERVICIO DE GESTIÓN ECONÓMICA DE PENSIONES EN JAÉN
  - VI.7. CARTA DE SERVICIOS DE LA DELEGACIÓN DE CULTURA EN MÁLAGA
  - VI.8. CARTA DE SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO DE LA CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA
    - VI.8.1. Satisfacción de los usuarios.
    - VI.8.2. Cumplimiento externo de requisitos (reclamaciones de usuarios).
    - VI.8.3. Cumplimiento interno de requisitos.
  - VI.9. CARTA DE SERVICIOS DEL FONDO ANDALUZ DE GARANTÍA AGRARIA (FAGA)
  - VI.10. CARTA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FORMATIVAS DEL INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
- VII. BARÓMETRO DEL OBSERVATORIO PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS. OPINIÓN Y SATISFACCIÓN DE LA CIUDADANÍA. PRINCIPALES RESULTADOS
- VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
- IX. ANEXOS
  - ANEXO IX.1 CARTAS DE SERVICIOS PUBLICADAS
  - ANEXO IX.2 ENLACES DE RED CON LOS QUE SE PUEDE ACCEDER A LOS DISTINTOS FOLLETOS DIVULGATIVOS
- X. ALEGACIONES

## A B R E V I A T U R A S

AENOR	Asociación Española de Normalización y Certificación
BOJA	Boletín Oficial de la Junta de Andalucía
DDPP	Delegaciones Provinciales
DGAECS	Dirección General de Administración Electrónica y Calidad de los Servicios
D.P.	Delegación Provincial
EFQM	Fundación Europea para la Gestión de la Calidad
FAGA	Fondo Andaluz de Garantía Agraria
IAAP	Instituto Andaluz de Administración Pública
OAAA	Organismos Autónomos
PLADOCs	Plan Director de Organización para la Calidad de los Servicios
SAC	Servicio de Atención al Ciudadano
SSCC	Servicios Centrales

## I. INTRODUCCIÓN

1.- El Pleno de la Cámara de Cuentas de Andalucía, aprobó la elaboración de un informe sobre las Cartas de Servicios ofrecidas por la administración de la Junta de Andalucía, en el que se ponga de manifiesto su grado de implantación y su utilidad para la promoción de la calidad en los servicios públicos.

2.- En el Libro Blanco sobre la Gobernanza Europea del año 2000, se proponen procedimientos genéricos que profundicen en la participación democrática. De ellos se señalan, entre otros:

- facilitar una información actualizada y en línea sobre la elaboración de las políticas en todas las fases del proceso de decisión
- establecer y publicar un conjunto de normas mínimas de consulta sobre la política de la Unión Europea
- intensificar los esfuerzos tendentes a garantizar la coherencia de las políticas e identificar objetivos a largo plazo.

Todo ello es el fruto de una reflexión sobre el alejamiento entre los ciudadanos y la estructura política y burocrática de la Unión.

3.- Las Cartas de Servicios en la Administración de la Junta de Andalucía, se regulan mediante el Decreto 317/2003, de 18 de noviembre, en el que se concibe a la administración como un conjunto de órganos e instituciones prestatarios de servicios requeridos por la sociedad en su conjunto y que debe adecuarse a la evolución de las exigencias de calidad.

El 23 de julio de 2002, se aprobó, por Acuerdo del Consejo de Gobierno, el *Plan director de organización para la calidad de los servicios* para el período 2002-2005, cuyo objetivo final no es otro que el de alcanzar el mayor grado de excelencia en los servicios que presta la Administración. A tal efecto, el plan director se configura en torno a cinco estrategias, entre las que se encuentra el *plan de calidad*, donde se engloban los programas de creación de las Cartas de Servicios y de creación de los premios a la calidad de los servicios públicos de la Junta de Andalucía.

En el decreto, las Cartas de Servicios se definen como documentos en los que los órganos y unidades de la Administración General de la Junta de Andalucía y sus organismos autónomos, informan a los ciudadanos sobre los servicios públicos que gestiona la Comunidad Autónoma, las condiciones en que se prestan, los derechos del ciudadano en relación con tales servicios y los compromisos de calidad adquiridos en relación con su prestación.

## II. OBJETIVOS, ALCANCE Y LIMITACIONES

4.- Con la realización de este informe se pretende exponer las conclusiones que ofrezcan una visión sobre la situación de las Cartas de Servicios ofrecidas por la Administración de la Junta de Andalucía y sus OAAA.

Para la consecución de tal objetivo, se ha hecho necesario:

- Identificar las Cartas de Servicios ofrecidas por la Administración de la Junta de Andalucía y sus OAAA para comprobar que su contenido, elaboración, ámbito de aplicación, coordinación, armonización y aprobación, se realiza de acuerdo con la normativa aplicable.
- Analizar el seguimiento que de tales Cartas se hace.
- Verificar la fiabilidad de los datos estadísticos que resultan de los procedimientos establecidos.
- Proponer, en su caso, medidas que puedan mejorar la gestión.

El informe se refiere a las Cartas aprobadas y publicadas a la fecha de elaboración del mismo. Su número en mayo de 2008 asciende a 208, como puede apreciarse en el Anexo I.

5.- Para analizarlas se ha extraído una muestra con el criterio de que formaran parte de la misma unidades con sede en cada una de las ocho provincias. en dicha muestra, además de las citadas unidades provinciales, se incluye el IAAP y el FAGA.

La adopción de un muestreo de criterio se ha debido a la disparidad de fechas de aprobación de las Cartas, evitándose así, en la muestra, la selección de aquellas que por su reciente fecha de aprobación no resultara representativo el análisis de su puesta en práctica o de su seguimiento.

Las Cartas analizadas han sido las siguientes:

- Carta de Servicios del servicio de transportes de la D.P. en Almería de la Consejería de Obras Públicas y Transportes.
- Carta de Servicios de la D.P. de Justicia y Administración Pública en Cádiz.
- Carta de Servicios de la caza y pesca continental y otros aprovechamientos de la flora y la fauna silvestre de la D.P. de la Consejería de Medio Ambiente en Córdoba.
- Carta de Servicios del servicio de administración tributaria de la D.P. de la Consejería de Economía y Hacienda en Granada.
- Carta de Servicios de la Delegación del Gobierno en Huelva.
- Carta de Servicios del servicio de gestión económica de pensiones, de la D.P. en Jaén de la Consejería para la Igualdad y el Bienestar Social.
- Carta de Servicios de la D.P. de la Consejería de Cultura en Málaga.
- Carta de Servicios de atención al ciudadano de la D.P. en Sevilla de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa.
- Carta de Servicios del Fondo Andaluz de Garantía Agraria.
- Carta de Servicios del Instituto Andaluz de Administración Pública.

6.- Como limitación al alcance se pone de manifiesto la ausencia de respuesta, de la Dirección General del FAGA, a parte de la documentación que le fue solicitada. Tal falta de respuesta ha

impedido contrastar algunos de los datos estadísticos que figuran en su informe de seguimiento.

7.- La finalización de los trabajos de campo se produjo el 18 de mayo de 2008.<sup>1</sup>

La adecuada lectura de este informe requiere la consideración del mismo en su totalidad, ya que cualquier conclusión extraída de un párrafo aisladamente considerado, podría carecer de sentido.

## II.1. LAS CARTAS DE SERVICIOS EN LA JUNTA DE ANDALUCÍA

8.- En la medida en que con las Cartas de Servicios se pretende incrementar la satisfacción de los usuarios o demandantes de bienes y servicios públicos, es necesario delimitar, de la forma más precisa posible, cuales son las necesidades y cual el modo más eficiente y eficaz de satisfacerlas.

9.- En el *Plan director de organización para la calidad de los servicios*, en adelante PLADOCS, se diseña, entre otras, una línea referida al *Plan de calidad*, proponiendo la elaboración de unas Cartas de servicios en las que se informe a los ciudadanos sobre los servicios ofrecidos, las prestaciones concretas que se suministran y la unidad administrativa a la que se atribuye la función, entendiendo tales Cartas, *“no sólo como imagen de marca sino como un auténtico marco documental explícito, que recoge los compromisos de la organización con sus clientes, garantizando así los derechos de los usuarios”*.

El concepto de calidad, aplicado al ámbito de las administraciones públicas, no se agota en el cumplimiento de una serie de requisitos fijados por la organización sobre la prestación de un servicio. Implica la búsqueda continua de la excelencia en los servicios que se prestan, para satisfacer al máximo las necesidades y expectativas de los clientes de los servicios públicos.

<sup>1</sup> El Decreto 305/2008, de 20 de mayo, ha aprobado la nueva estructura orgánica de Consejería de Justicia y Administración Pública, que asigna las funciones de la DGAECS a la Dirección General de Modernización e innovación de los Servicios Públicos.

La calidad se define sobre la base de dos vertientes fundamentales:

- Una externa, subjetiva, que expresa la aptitud de un servicio para satisfacer las necesidades de los usuarios.
- Un vertiente interna, objetiva, que refleja la capacidad de un servicio para cumplir las especificaciones con que fue diseñado.

### III. LA ELABORACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS

**10.-** A continuación y siguiendo el Manual metodológico para la elaboración de las Cartas de Servicios de la Junta de Andalucía, se ofrece una somera perspectiva de los pasos y del procedimiento seguidos para su confección y aprobación.

#### III.1. RESPONSABILIDADES FUNCIONALES

**11.-** El Decreto 317/2003, que regula las Cartas, se estructura en cuatro capítulos. El capítulo I, asigna a la Dirección General de Organización, Inspección y Calidad de los Servicios, posteriormente denominada Dirección General de Administración Electrónica y Calidad de los Servicios, en adelante DGAECS, las funciones de coordinación, impulso y apoyo de las medidas dispuestas en dicho decreto.

#### III.2. ELABORACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS

**12.-** El ya citado decreto señala, en su artículo 6, que corresponde a los titulares de las Viceconsejerías, en la caso de la Administración General o a la presidencia o dirección de los OOAA, determinar los órganos, organismos o unidades que han de elaborar su Carta de Servicios, sin que, en ningún caso, el rango o nivel pueda ser inferior al de servicio.

Igualmente señala que, los titulares de los órganos, organismos o unidades a los que se refieren las Cartas serán los responsables últimos de su elaboración.

#### III.3. ARMONIZACIÓN Y COORDINACIÓN

**13.-** Les corresponde a los titulares de las Viceconsejerías, en el caso de la Administración General o a la presidencia o dirección de los OOAA, la designación de la unidad o persona que coordina la elaboración, gestión y seguimiento de las Cartas.

La Consejería de Justicia y Administración Pública velará por una correcta elaboración de las Cartas y colaborará técnicamente con las unidades responsables de tal elaboración, si se le requiere para ello.

#### III.4. APROBACIÓN

**14.-** Las Cartas de Servicios se aprueban por Resolución del titular o máximo responsable del órgano o unidad a cuyos servicios se refieran, previo informe de la DGAECS.

Si el procedimiento o los servicios afectan a más de un órgano, la Resolución de aprobación ha de ser conjunta.

#### III.5. FINALIDAD DE LAS CARTAS DE SERVICIOS

**15.-** Las Cartas de Servicios son documentos cuya finalidad estriba en informar a los ciudadanos sobre los servicios que gestiona la Comunidad Autónoma de Andalucía, las condiciones en que se prestan, los derechos de los ciudadanos en relación con tales servicios y los compromisos de calidad que se ofrecen en relación con su prestación.

Su redacción ha de ser breve, clara, sencilla, y en unos términos que resulten fácilmente inteligibles para el ciudadano, su destinatario.

#### III.6. ESTRUCTURA Y CONTENIDO

**16.-** Las Cartas no deben entenderse como un mero documento, pues las mismas pretenden lograr un impacto de calidad en los servicios públicos y en la sociedad y se caracterizan por ser dinámicas y una herramienta de mejora con-

tinua, adecuándose a las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

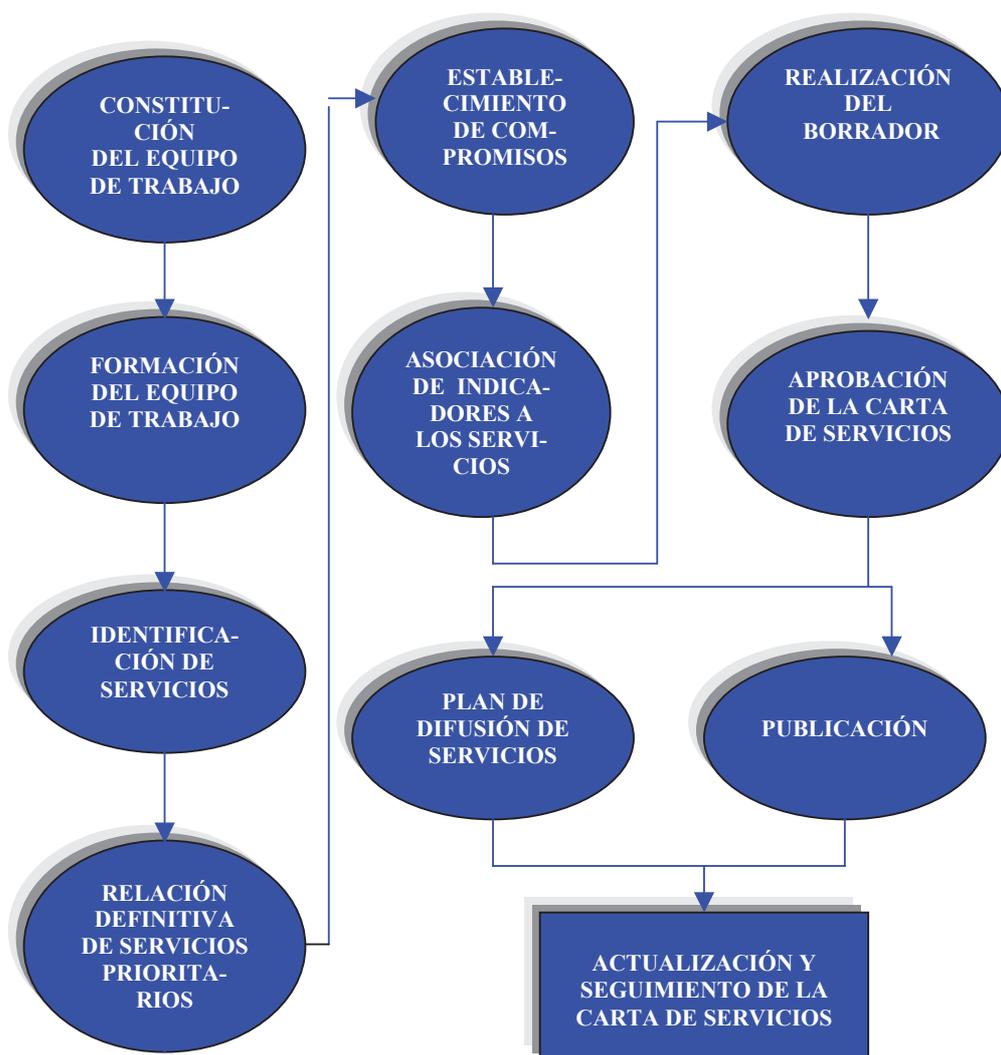
17.- Su contenido se estructura en tres grandes apartados:

- a) Información de carácter general.
- b) Información sobre los compromisos de calidad y de la legislación aplicable.
- c) Información complementaria.

Cada uno de los apartados debe contener la información pormenorizada y adecuadamente a los fines que con las Cartas se persiguen.

### III.7. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

18.- En el diagrama siguiente se señalan las fases de elaboración de una Carta de Servicios:



De otro modo, el detalle del proceso de elaboración de una Carta de Servicios, que se recoge en el manual para su elaboración, es el siguiente:

		Semanas									
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Sesión formativa de información	X									
2	Trabajo interno de recopilación de datos		X	X							
3	Primera reunión				X						
4	Primer borrador de la Carta				X	X					
5	Segunda reunión					X					
6	Borrador definitivo/Selección de datos del folleto						X				
7	Informe de la DGAECS							X			
8	Publicación en BOJA								X		
9	Divulgación interna									X	
10	Divulgación externa									X	

Cuadro nº 1

### III.8. CONSTITUCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

**19.-** En el organismo o unidad que se trate se constituye un equipo formado por entre cuatro y ocho personas, que deben conocer profundamente tal unidad.

### III.9. APRENDIZAJE DEL EQUIPO DE TRABAJO

**20.-** Constituido el equipo, se le imparte una formación sobre las Cartas, que corre a cargo de la Delegación correspondiente o de la DGAECS.

### III.10. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS PRINCIPALES SERVICIOS PÚBLICOS SOBRE LOS QUE VERSA LA CARTA DE SERVICIOS

**21.-** Una vez detallados los servicios que proporciona la unidad de que se trate, se acuerda la redacción de los mismos, ordenándolos en función de su importancia ante los usuarios.

### III.11. ASUNCIÓN DE COMPROMISOS

**22.-** El compromiso debe entenderse como una obligación que se contrae con los ciudadanos y que figurará en la Carta de Servicios. Su establecimiento es una de las etapas con mayor dificultad en la elaboración de la Carta.

Son compromisos básicos aquellos que deben asumirse por todas las unidades; entre otros pueden señalarse:

La corrección y cortesía ante los usuarios, la adecuación a las exigencias normativas, la agilidad en el servicio prestado. La agilidad puede expresarse en términos de cobertura de objetivos o bien en tiempos de espera.

### III.12. IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES CON SERVICIOS

**23.-** Un indicador es una medida cuantitativa que puede usarse como guía para controlar y valorar la calidad de diferentes actividades o servicios. Los indicadores de calidad se construyen a partir de la experiencia y del conocimiento sobre el servicio de que se trate.

### III.13. REALIZACIÓN DEL BORRADOR DE LA CARTA

**24.-** Posteriormente se elabora un borrador de la Carta de Servicios que ha de ser sometido a la consideración de la DGAECS y en el que deben figurar los extremos que se señalan en el Decreto 317/2003, respecto a su estructura y contenido.

### III.14. APROBACIÓN DE LA CARTA

**25.-** Las Cartas se aprueban por resolución del titular o máximo responsable del órgano, organismo o unidad a cuyo servicio se refieren, previo informe de la DGAECS.

La publicación de la Resolución aprobatoria de cada Carta de Servicios en el BOJA señala el momento a partir del que surte plenos efectos.

### III.15. ELABORACIÓN DEL PLAN DE DIFUSIÓN Y PUBLICACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS

26.- Cada órgano, organismo o unidad, garantiza en cada momento que sus Cartas puedan ser conocidas por los usuarios de sus servicios y lleva cabo acciones para la divulgación de aquéllas a través de los medios que considera más eficaces para tal fin. Asimismo, se incluirán en el Portal de la Junta de Andalucía.

### III.16. ACTUALIZACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CARTA

27.- Todos aquellos órganos o unidades que cuentan con Cartas aprobadas y publicadas, deben elaborar un informe acerca de su cumplimiento durante el año anterior, en el que se

analicen los resultados e indicadores y en el que se propongan, en su caso, aquellas medidas correctoras y planes de mejora que se consideren, que deben tenerse en cuenta a la hora de actualizar los compromisos contenidos en la Carta de Servicios.

### III.17. SITUACIÓN ACTUAL DEL PROCESO DE ELABORACIÓN

28.- El uno de marzo de 2004, se publicó en BOJA la primera Carta de Servicios de la Junta de Andalucía, que correspondía al Servicio de Atención al Ciudadano de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa. Desde aquel momento la evolución, por años, de las Cartas publicadas hasta la fecha de finalización de los trabajos de campo, ha sido la siguiente:

EJERCICIO	Nº DE CARTAS PUBLICADAS (1)	CON FOLLETO DIVULGATIVO (2)	CARTAS CON WEB PROPIA (3)	NÚMERO DE CARTAS CON INFORME DE SEGUIMIENTO (4)	INFORMES DE SEGUIMIENTO RECIBIDOS EN EL EJERCICIO (5)
2004	43	41	24	23	0
2005	28	26	11	12	1
2006	41	36	4	23	24
2007	11	7	2	4	36
2008 (14/5/2008)	85	0	25	0	36
<b>TOTAL</b>	<b>208</b>	<b>110</b>	<b>66</b>	<b>62</b>	

Cuadro nº 2

(1) Hace referencia al número de unidades/organismos que disponen de Carta de Servicios. Se ha modificado el dato de 2006, ya que la Carta de Servicios correspondiente al servicio de atención telefónica al ciudadano estaba duplicada.

(2) Cartas que cuentan con folleto divulgativo que está disponible en la página web de la Consejería de Justicia y Administración Pública.

(3) Número de Cartas de Servicios con web propia.

(4) El dato muestra el número de Cartas de Servicios sobre las que se ha realizado algún informe de seguimiento desde su aprobación.

(5) Representa el número de informes de seguimiento recibidos en cada ejercicio, con independencia del año a que pertenezca la Carta de Servicios.

De las antes citadas Cartas, la muestra seleccionada, con su correspondiente fecha de publicación, es la siguiente:

Denominación	Consejería	Provincia	Fecha publicación	Informe seguimiento
Servicio de Transportes de la Delegación provincial de Almería	Consejería de Obras Públicas y Transporte	Almería	9/9/2005	Sí
Delegación Provincial de Justicia y Administración Pública de Cádiz	Consejería de Justicia y Administración Pública	Cádiz	2/3/2005	Sí
Caza, Pesca Continental y otros aprovechamientos de la Flora y Fauna Silvestre	Consejería de Medio Ambiente	Córdoba	9/11/2004	Sí
Servicio de Administración Tributaria de Granada	Consejería de Economía y Hacienda	Granada	24/8/2004	Sí
Delegación del Gobierno en Huelva	Consejería de Gobernación	Huelva	19/8/2005	Sí
Servicio de Gestión Económica de Pensiones	Consejería para la Igualdad y Bienestar Social	Jaén	27/10/2004	Sí
Delegación de Cultura de Málaga	Consejería de Cultura	Málaga	25/5/2005 modificada 11/02/2008	Sí
Atención al Ciudadano	Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa	Sevilla	1/3/2004	Sí
Fondo Andaluz de Garantía Agraria	Consejería de Agricultura y Pesca	(SSCC)	24/9/2004	Sí
Instituto Andaluz de Administración Pública	Consejería de Justicia y Administración Pública	Sevilla	31/05/2005	Sí

Cuadro nº 3

#### IV. SEGUIMIENTO DE LAS CARTAS DE SERVICIOS

29.- Cualquier herramienta de calidad necesita contar regularmente con informes de seguimiento, con la doble finalidad de:

- ayudar a la gestión de los servicios que se prestan y
- mejorar continuamente dicha prestación

30.- La Junta de Andalucía para realizar el seguimiento de las Cartas se ha basado en el modelo EFQM<sup>2</sup>, en su versión para el Sector Público y las Organizaciones de Voluntariado, para comprobar los niveles de calidad establecidos en las Cartas y establecer planes de mejora en los casos que sea necesario.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), es una organización sin ánimo de lucro formada por organizaciones y empresas y fue creada en 1988 con el fin de ser el agente impulsor en Europa de la excelencia sostenida.

El modelo EFQM de excelencia en la Junta de Andalucía es una adaptación del modelo EFQM en su versión para el Sector Público, en

el que se han tenido en cuenta las peculiaridades de la administración autonómica.

##### IV.1. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE EXCELENCIA Y MODELO EFQM

31.- Los conceptos fundamentales de la excelencia se aplican a todo tipo de organizaciones, independientemente de su sector o tamaño, y constituyen la base del modelo EFQM de excelencia.

La implantación de esta herramienta de gestión de la calidad total, permite conseguir mayor eficacia y flexibilidad en los procesos, optimizando los resultados.

Seguidamente se ofrecen las definiciones y descripciones de los conceptos utilizados en el modelo.

##### *Orientación hacia los resultados*

32.- La excelencia persigue alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización.

En un entorno que cambia rápidamente, las organizaciones excelentes han de ser ágiles y flexibles para ser capaces de responder a los cambios de las necesidades y expectativas.

2

[http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/administraciones\\_publicas/calidad\\_servicios/Modelo\\_EFQM\\_JA\\_EDO\\_1.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/administraciones_publicas/calidad_servicios/Modelo_EFQM_JA_EDO_1.pdf)

*Orientación al cliente*

**33.-** La excelencia consiste en crear valor sostenido para el cliente o usuario, como juez de la calidad del producto o del servicio.

*Liderazgo y coherencia en la dirección*

Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que implantan y comunican una dirección clara a su organización y al hacerlo, unen y motivan a los demás líderes para que sean fuente de inspiración para sus colaboradores.

*Gestión por procesos y hechos*

**34.-** La excelencia se asienta en la gestión de la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados.

*Desarrollo e implicación de las personas*

**35.-** La excelencia se fundamenta en optimizar la contribución de los empleados mediante su desarrollo e implicación en los procesos.

*Aprendizaje, innovación y mejora continuos*

**36.-** Las organizaciones excelentes hacen realidad el cambio aprovechando el aprendizaje, para crear innovación y oportunidades de mejora ya que aprenden continuamente, tanto de sus actividades y resultados como de las actividades y resultados de los demás.

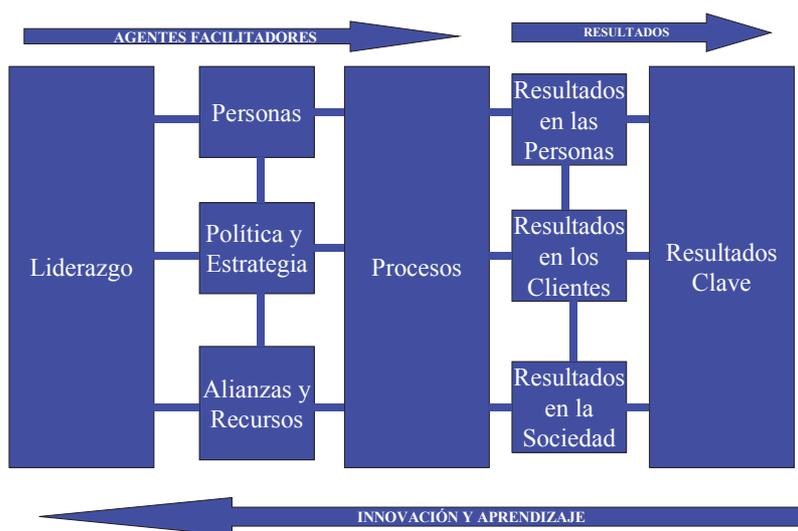
*Desarrollo de alianzas*

**37.-** La excelencia consiste, igualmente, en mantener alianzas que añadan valor. Alianzas para alcanzar objetivos comunes, compartiendo conocimientos y construyendo una relación duradera basada en la confianza mutua y la transparencia.

*Responsabilidad social de la organización*

La excelencia no se satisface con el mero cumplimiento de la legalidad, sino que ésta se convierte en un marco mínimo en el que debe operar la organización.

**38.-** El modelo EFQM de excelencia se representa gráficamente del siguiente modo:



## IV.2. EL MODELO EFQM. CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL MODELO

**39.-** Las nueve cajas o compartimentos que se han representado anteriormente, muestran los criterios que permiten evaluar el progreso hacia la excelencia de una organización.

Cada uno de los criterios se define de un modo que explica su contenido.

A su vez cada criterio se acompaña de un determinado número de subcriterios que se hacen imprescindibles a la hora de realizar una evaluación. Por razones de brevedad no se exponen aquí tales subcriterios.

### IV.2.1. Criterios del Modelo

#### IV.2.1.1 Liderazgo

**40.-** Los líderes deben desarrollar y facilitar la consecución de la tarea, impulsando los valores y sistemas necesarios para que la organización consiga un éxito sostenido.

Así, los líderes se implican en el desarrollo y la mejora de los sistemas de gestión, fomentan la participación y motivan a los componentes de los equipos.

#### IV.2.1.2. Política y estrategia

**41.-** Las organizaciones deben desplegar una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tenga en cuenta el sector en el que opera. Así, debe analizarse el rendimiento de otras organizaciones consideradas mejores, para asumir sus prácticas y mejorar la gestión.

#### IV.2.1.3. Personas

**42.-** Las organizaciones excelentes deben lograr que sus integrantes se motiven, y aumenten así el compromiso con la organización.

Todo lo anterior implica la asunción de responsabilidades, el fomento de las actitudes innovadoras y el apoyo del aprendizaje individual y de equipo.

#### IV.2.1.4. Alianzas y recursos

**43.-** La excelencia requiere la planificación de las alianzas externas y el establecimiento de un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización

A tal fin se necesita identificar las oportunidades para el intercambio de conocimientos y aprovechar éstos para incentivar el desarrollo mutuo.

#### IV.2.1.5. Procesos

**44.-** Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer a sus grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

Ello supone identificar las oportunidades de mejora continua, así como los cambios necesarios para que dicha mejora se produzca.

Del mismo modo, se requiere identificar mejoras en los servicios ofrecidos, de acuerdo con las necesidades y expectativas de los grupos de interés a los que se dirigen.

#### IV.2.1.6. Resultados en los clientes

**45.-** Las organizaciones excelentes alcanzan notables resultados con los clientes y miden estos resultados de modo exhaustivo. En este sentido y en el ámbito de las Administraciones Públicas, ha de considerarse cliente al usuario de los servicios públicos.

En el sector público el término se debe entender por cliente a todo aquel que demande o reciba los servicios prestados por cualquier unidad administrativa.

Los resultados para el cliente deben medirse tanto en sus aspectos objetivos (nivel de servicio real) como subjetivo (percepción del usuario).

#### IV.2.1.7. Resultados en las personas

**46.-** Las organizaciones excelentes evalúan de manera exhaustiva y alcanzan resultados excelentes con respecto a las personas que las integran.

Para la obtención de estos resultados, tienen en cuenta medidas de la percepción que sobre ella tienen quienes trabajan allí; así se valoran y promocionan la motivación, el desarrollo de sus carreras, la igualdad de oportunidades, la implicación en el trabajo, etc.

IV.2.1.8. Resultados en la sociedad

47.- Las organizaciones excelentes evalúan exhaustivamente el impacto social de su actividad. Esta evaluación se refiere a la percepción que la sociedad tiene de la organización y a la imagen que tal organización transmite.

IV.2.1.9. Resultados clave

48.- Las organizaciones excelentes miden exhaustivamente los elementos clave de su política para alcanzar los resultados proyectados.

Estos elementos claves han de ser, forzosamente, cambiantes en función del objeto y los clientes a los que va dirigida su actividad, no obstante deben señalarse como resultados clave comunes a todas ellas, la tecnología, su ritmo de innovación, accesibilidad, etc.

IV.3. EL ESQUEMA LÓGICO REDER

49.- En los fundamentos del modelo EFQM se encuentra un esquema lógico llamado REDER.

Dicho esquema lo conforman cuatro elementos:

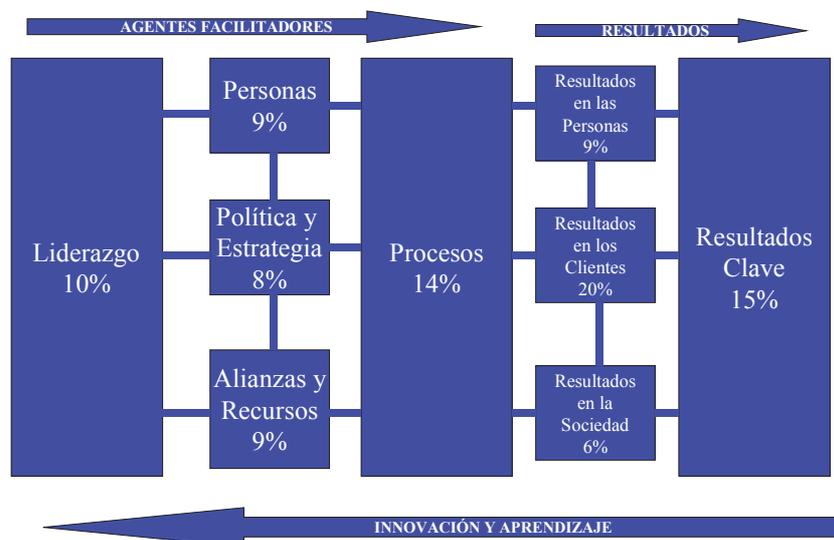
- Resultados
- Enfoque
- Despliegue
- Evaluación y Revisión

El esquema señala que cualquier organización necesita:

- 1.- Determinar los resultados que quiere lograr, analizando el rendimiento de sus recursos.
- 2.- Planificar y desarrollar los enfoques encaminados a conseguir los resultados requeridos en el presente y en el futuro.
- 3.- Desplegar tales enfoques sistemáticamente para asegurar su completa implantación.
- 4.- Evaluar y revisar los enfoques usados, basándose en el análisis y seguimiento de los resultados obtenidos y en el aprendizaje.

IV.3.1. La matriz de puntuación REDER

50.- La matriz de puntuación REDER es un método de evaluación que utilizan las organizaciones candidatas al premio europeo de la calidad. No obstante, puede emplearse para la autoevaluación en aquellas organizaciones que han implantado el modelo.



Al evaluar una organización, mediante la matriz de puntuación REDER, se asigna a cada uno de los nueve criterios del modelo EFQM, un peso específico o porcentaje que permitirá calcular el total de puntos asignados finalmente a dichos criterios.

En el siguiente gráfico se muestra dichos porcentajes, que se establecieron en 1991 como resultado de numerosas consultas en toda Europa.

En general, se asigna un idéntico porcentaje a cada subcriterio de un mismo criterio; no obstante existen excepciones a tal norma.

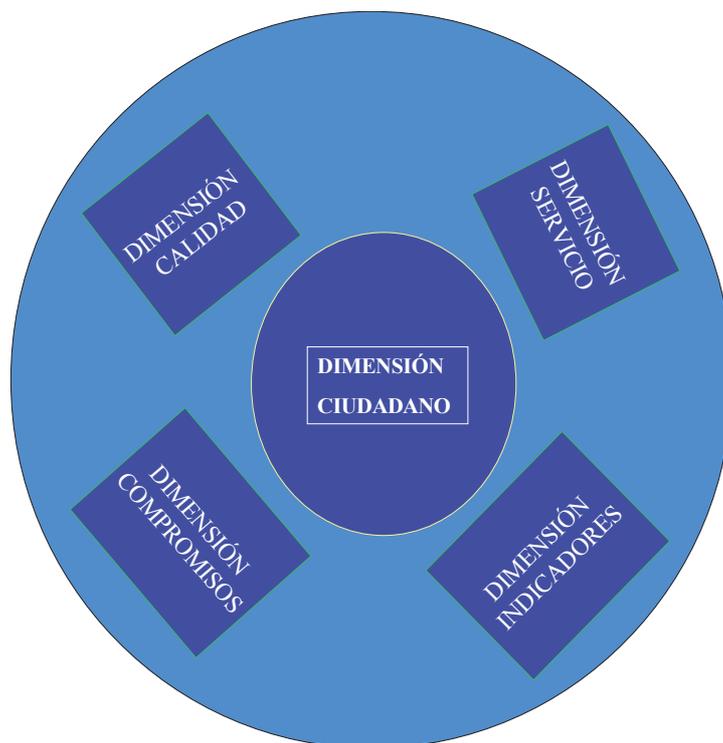
## V. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE LAS CARTAS DE SERVICIOS

51.- La elaboración de los informes de seguimiento de las Cartas de Servicios está prevista en el propio Decreto de regulación de las mismas.

Dicha norma prevé su redacción, por parte de cada uno de los organismos que tengan aprobada su Carta de Servicios, en el primer trimestre de cada año, Todo lo anterior con fundamento en dos conceptos básicos.

1. La ciudadanía como centro del sistema
2. La mejora continua.

52.- El análisis se estructura en cinco conceptos fundamentales a los que se denominan dimensiones y una parte final que se compone del plan de acción y del gráfico de evaluación de la Carta.



**Dimensión del servicio:** el objetivo de su análisis consiste en identificar la adecuación de la definición de:

- los servicios prestados por la unidad
- los derechos de los usuarios
- las formas de participación de tales usuarios
- los datos identificativos del centro.

**Dimensión del ciudadano:** su propósito es analizar la consideración de los ciudadanos en la definición de los servicios y en la formulación de los compromisos.

**Dimensión del proceso:** su objetivo es el uso de la Carta de Servicios como un medio para la definición de los objetivos en los procesos y la monitorización de la mejora en los mismos.

**Dimensión compromiso:** tiene por finalidad analizar los compromisos como eje de la Carta y de la gestión del servicio que se ofrece.

**Dimensión del indicador:** su objetivo es la valoración del uso de los indicadores como medio para evaluar el cumplimiento de los compromisos y el fomento de la mejora de los servicios que se ofrecen al usuario.

#### V.1. ANÁLISIS DEL CONTENIDO BÁSICO

**53.-** La finalidad de este análisis es la determinación de la correlación entre las necesidades sentidas por los ciudadanos y los servicios ofrecidos, implantando indicadores para evaluar el grado de cumplimiento de objetivos. Para ello, el examen ha de consistir en corroborar que la Carta de Servicios se basa en los siguientes elementos:

- una definición de compromisos que puedan cuantificarse
- un despliegue de un cuadro de mando de indicadores
- la aplicación de una herramienta de seguimiento
- una planificación e implantación de actividades de mejora
- la identificación de procesos y servicios
- la identificación de estándares de servicios
- la identificación del grado de cumplimiento de los compromisos
- la medición sistemática de las necesidades de los ciudadanos
- la medición del grado de satisfacción de los usuarios.

**54.-** El análisis ha de tener como objetivos la adecuada definición de los servicios que la unidad presta, de los derechos de los usuarios, de las formas de participación de tales usuarios y la adecuada identificación de la organización en que la unidad se encuadra.

**55.-** El Decreto 317/2003, de 18 de noviembre, establece los elementos que resultan básicos (B) y otros que se clasifican de complementarios (C) en la Carta de Servicios.

Estos elementos y su tipología se exponen seguidamente:

<b>CARÁCTER GENERAL</b>	<b>TIPO <sup>1</sup></b>
Identificación del órgano, organismo o unidad prestadora del servicio	<b>B</b>
Identificación de la unidad responsable de la elaboración, gestión y seguimiento	<b>B</b>
Servicios que presta	<b>B</b>
Formas de colaboración o participación de los ciudadanos	<b>B</b>
Relación actualizada de normas reguladoras	<b>B</b>
Derechos concretos de los ciudadanos y usuarios	<b>B</b>
Disponibilidad y acceso al libro de sugerencias y reclamaciones	<b>B</b>
Dirección postal, telefónica y telemática	<b>B</b>
<b>COMPROMISOS DE CALIDAD</b>	
Determinación de los estándares de calidad ofrecida	<b>B</b>
Horario de atención al público	<b>B</b>
Mecanismos de comunicación e información	<b>C</b>
Tramitación electrónica de los servicios prestados	<b>C</b>
Indicaciones que faciliten el acceso al servicio	<b>C</b>
Sistemas de gestión de calidad, ambiental, de riesgos laborales, etc.	<b>C</b>
Referencias de otras informaciones divulgativas	<b>C</b>
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
Indicadores para la evaluación de la calidad	<b>B</b>
Mecanismos de comunicación del cumplimiento de los compromisos	<b>C</b>
Medidas compensatorias en el caso de que no se cumplieran los compromisos	<b>C</b>
Obligaciones de los ciudadanos	<b>C</b>

(1) B: básico. C: complementario

Cuadro nº 4

## V.2 VALORACIÓN DE LAS DIMENSIONES

56.- Para cada una de las dimensiones que ya se han citado, se definirán unos elementos que habrán de valorarse. A cada uno de estos elementos se les otorga un peso específico, según su importancia para la medición de los compromisos.

En cada dimensión, la metodología señala cuatro apartados:

- Revisión de los aspectos: apartado en el que se revisarán los elementos definidos, para verificar que tales elementos han sido tenidos en cuenta.
- Descripción en él deben quedar de manifiesto las anomalías que se han encontrado en el análisis de los elementos de la dimensión y, en su caso, deben exponerse las razones por las que no se ha podido dar respuesta a los requerimientos del elemento.

- Recomendaciones: apartado éste en el que se expondrán las ideas que ayuden a la mejora de la Carta de Servicios.

- Propuesta de acciones de mejora: en cada una de las dimensiones de la Carta y a la luz de la incidencias que se detecten.

Como resultado del análisis de cada una de las dimensiones, se valora el grado de cumplimiento de cada elemento. La puntuación se realiza otorgando una calificación que oscila entre uno y cinco; entendiéndose que la máxima puntuación representa la consecución plena de dicho elemento.

A continuación se expone un breve ejemplo sobre la valoración de las dimensiones, que en este caso se limita a la dimensión del servicio.

57.- Los datos básicos que deben revisarse en esta dimensión son:

ELEMENTOS DE LA DIMENSIÓN DE CARÁCTER GENERAL	TIPO
Identificación del órgano, organismo o unidad que presta los servicios	B
Identificación de la unidad responsable de la elaboración, gestión y seguimiento	B
Servicios que presta	B
Relación actualizada de normas reguladoras	B
Disponibilidad y acceso al libro de sugerencias y reclamaciones	B
Direcciones postales, telefónicas y telemáticas	B

Cuadro nº 5

Los elementos antes señalados se acompañan de una ponderación, que en el caso que se expone tiene exclusivamente el carácter de propuesta y que es la siguiente:

DIMENSIÓN DE LA CARTA		ELEMENTOS	Ponderación
DIMENSIÓN DEL SERVICIO	SERVICIOS PRESTADOS POR LA UNIDAD	Adecuación de la definición	2,5
		Adaptación del lenguaje	2,5
		Homogeneidad en la definición con Cartas de similar alcance	1,3
		Desagregación del servicio	1,0
	DERECHOS DE LOS USUARIOS	Derechos contemplados en la legislación	2,5
		Detalle del folleto	0,5
	FORMAS DE PARTICIPACIÓN DE LOS USUARIOS	Canales genéricos de participación de la Junta de Andalucía	1,8
		Canales específico del servicio	1,0
		Nivel de actualización	2,0
		Compromiso por canales específico	0,7
	DATOS IDENTIFICATIVOS DEL CENTRO	Mapa de localización	1,4
		Identificación de líneas de transporte	1,3
Otros datos		0,5	

Cuadro nº 6

Para cada una de los elementos considerados como básicos en la correspondiente dimensión y que han de figurar en la Carta de Servicios, se hacen constar las deficiencias que se hayan detectado así como las recomendaciones que se tengan por convenientes y las acciones de mejora propuestas en relación con los aspectos anteriores.

58.- A cada dimensión se le otorga la ponderación y la puntuación máxima, que a continuación se señalan:

DIMENSIÓN	PONDERACIÓN	PUNTUACIÓN MÁXIMA
Dimensión servicio	19,0	95,0
Dimensión ciudadanía	51,5	257,5
Dimensión proceso	4,0	20,0
Dimensión compromiso	12,4	62,0
Dimensión indicador	13,1	65,5
<b>TOTALES</b>	<b>100,0</b>	<b>500,0</b>

Cuadro nº 7

**59.-** El resultado final será la expresión gráfica del grado de cumplimiento de cada una de las dimensiones.

Para la representación de la evaluación, se adopta la forma de red, ya que cada una de las dimensiones posee identidad propia para ser valorada de modo individual. Cabe señalar igualmente que, la variedad de los servicios prestados por parte de la Administración de la Junta de Andalucía, conlleva que la evaluación haya de ser necesariamente flexible, de modo que sea viable establecer la importancia que cada dimensión tiene en los distintos servicios que presta.

## **VI. ANÁLISIS DE LAS CARTAS DE SERVICIOS**

### **VI.1. CARTA DE SERVICIOS DEL SERVICIO DE TRANSPORTES DE LA DELEGACIÓN PROVINCIAL DE LA CONSEJERÍA DE OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTES EN ALMERÍA**

**60.-** La Carta fue aprobada por Resolución del delegado provincial de Obras Públicas y Transportes de Almería, de fecha 30 de agosto de 2005.

**61.-** Entre las actuaciones llevadas a cabo para la comunicación y divulgación de la Carta, se señalan las siguientes:

Una presentación oficial ante los medios de comunicación y ayuntamientos de la provincia

El envío de folletos divulgativos a las asociaciones de transportistas, sindicatos, asociaciones de consumidores, Cámara de Comercio de Almería y Asempal como asociación de empresarios.

**62.-** Para la implantación de la Carta se elaboró un mapa de procesos con las siguientes fases:

- Identificación de los procesos estratégicos, fundamentales u operativos y de soporte.
- Construcción del mapa de procesos.
- Asignación de procesos clave a sus responsables.

- Desarrollo de instrucciones de trabajo de los procesos.
- Análisis y mejora de procesos.

**63.-** De la Carta analizada se señalan los siguientes extremos:

A lo largo de la implantación de la Carta, la Delegación no estaba dotada de los recursos materiales necesarios para una adecuada recogida de información, que sirviera de fuente para la elaboración de los indicadores. Lo anteriormente señalado se tradujo en una sobrecarga de trabajo para el personal de la Delegación, sin que se consiguiese la implicación de dicho personal.

Si bien en el momento de implantación de la Carta de Servicios se apreciaron carencias de formación, en materia de calidad, con el transcurso del tiempo se han producido mejoras en dicha formación, a través de los cursos impartidos. Cabe señalar, asimismo, la mejora en los equipos informáticos con que la Delegación cuenta.

**64.-** Los indicadores que figuran en la Carta no siempre responden a criterios de calidad y en muchos casos reflejan indicadores de actividad.

**65.-** La Delegación dispone de diversos programas informáticos como el SITRAN o el ESTALIS; a pesar de ello, son tres las formas con las que se obtiene la información; la primera, derivada del propio sistema informático o indicadores monitorizados, la segunda, manual y la tercera, obtenida mediante estimadores.

De los catorce indicadores que se han analizado, seis de ellos son estimadores por muestreo, que se realiza a diario. En este sentido pueden señalarse como ejemplos, el número de personas atendidas en el punto de atención ciudadano, el número de personas citadas en un plazo inferior a cinco días, etc. De los catorce indicadores, diez de ellos alcanzan su valor estándar.

**66.-** Se realiza una encuesta de satisfacción entre los usuarios, si bien no se analizan los resultados de la misma.

**67.-** El servicio de transportes indica que los servicios prestados son percibidos como rápidos, y en plazo según las observaciones que efectúan las gestorías, asesores, asociaciones y demás representaciones de órganos colegiados como vocalías, miembros de la junta arbitral etc.

**68.-** En la Delegación no se habían presentado sugerencias o reclamaciones.

**69.-** Las nuevas competencias asumidas, entre las que se cuentan las relativas a la implantación de tacógrafos con tarjetas de conductor, y el control sobre los cursos de iniciación para la formación de conductores con permisos C, D y E, hacen necesaria una modificación de los compromisos e indicadores que en la Carta de Servicios se contienen.

## VI.2. CARTA DE SERVICIOS DE LA DELEGACIÓN PROVINCIAL DE LA CONSEJERÍA DE JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN CÁDIZ

**70.-** La Carta, publicada en el BOJA 42/2005 de 2 de marzo, cuenta con folleto divulgativo y web propia.

En el ejercicio 2003 se comenzó a trabajar en la Carta de Servicios, sin que con anterioridad el personal que habría de hacerse cargo de los compromisos que en la misma se contemplan, recibieran una adecuada formación en materia de calidad de los servicios. Se trata de una Carta tipo, prácticamente idéntica a las de otras Delegaciones y en su confección se apreció una falta de coordinación con los SSCC.

**71.-** Sobre la sede de la Delegación se señala que, está situada en un inmueble compartido con otros y de una considerable antigüedad, que requiere mejoras. Asimismo, la superficie útil para la atención a los ciudadanos resulta escasa y, en ocasiones, las colas de los usuarios han tenido que ocupar la escalera común, que sirve igualmente a locales privados, dando ello lugar a una inadecuada atención, fundamentalmente en el caso del Servicio de Justicia, que comparte espacio con el de Medicina Legal.

**72.-** Los anteriores extremos merman aspectos básicos de la calidad de los servicios como son, la apropiada apariencia y señalización, las correctas condiciones ambientales y la comodidad razonable ante las demoras en la atención. Todo ello favorece que los funcionarios aprecien como residuales o secundarios los aspectos relativos a la Carta de Servicios.

**73.-** De la Carta analizada se señalan las siguientes consideraciones:

En la misma figuran indicadores que no cuentan con un estándar y únicamente representan niveles de actividad, sin que de ellos pueda concluirse sobre la calidad del servicio. Tales indicadores deberían acompañarse de unos estándares de calidad. Basten citarse como ejemplos de lo anterior: el número de personas atendidas al mes, o el porcentaje de atendidos que han esperado menos de cinco minutos.

**74.-** Otros indicadores no dependen de la delegación provincial sino de terceros, tal es el caso del “*número de folletos informativos distribuidos en un mes*”. Dicha cuantía no la fija la delegación sino los SSCC, por lo que no se considera un indicador de calidad de la Delegación, dado que su cumplimiento no está directamente relacionado con sus propios recursos.

**75.-** Algo similar ocurre con el indicador “*número de personas que acceden a la base de datos de los Boletines oficiales al mes*”. Debe entenderse que tal variable no expresa la calidad de los servicios ofrecidos.

**76.-** Algunos indicadores, como “*el número de personas que obtienen el certificado digital en un mes*”, se calcula por un procedimiento estimativo. En cualquier caso tal indicador, igualmente, no representaría calidad sino actividad realizada.

**77.-** Las unidades de la delegación no utilizan procedimientos homogéneos para la medición de su calidad o actividad. Así, mientras algunos cuentan con herramientas informáticas para ello, los restantes utilizan registros manuales.

**78.-** El software utilizado no facilita la información necesaria para el seguimiento de los indicadores, especialmente en la obtención de datos globales de actividad.

**79.-** En el cuadro adjunto se recoge, globalmente, el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos.

UNIDAD	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
SECRETARÍA GENERAL	80%
SERVICIO DE JUSTICIA	65%
SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	85%
DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA	65%
SECCIÓN DE PERSONAL	75%
OFICINA DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA	100%
INSTITUTO DE MEDICINA LEGAL	85%
EQUIPOS TÉCNICOS DE APOYO A MENORES	90%
SERVICIO DE ATENCIÓN A LAS VÍCTIMAS DE ANDALUCÍA (SAVA)	100%

Cuadro nº 8

Durante el ejercicio 2006, período al que se refiere el informe de seguimiento, se presentaron dos reclamaciones que fueron resueltas por la Delegación. En el ejercicio 2007, se presentó una única reclamación.

### VI.3. CARTA DE SERVICIOS DE LA CAZA, LA PESCA CONTINENTAL Y OTROS APROVECHAMIENTOS DE LA FLORA Y LA FAUNA SILVESTRES DE LA DELEGACIÓN PROVINCIAL DE MEDIO AMBIENTE EN CÓRDOBA

**80.-** La Carta se aprobó mediante la Orden de 7 de octubre de 2004, publicada en el BOJA 218/2004 de 9 de noviembre. Cuenta con folleto divulgativo y con su propia web.

**81.-** En cuanto a los aspectos generales que inciden en la elaboración y desarrollo de la Carta hay que señalar:

Aunque la Carta de Servicios fue aprobada en octubre de 2004, los primeros cursos de formación sobre calidad no se impartieron a los responsables de la delegación hasta mayo de 2007.

**82.-** Dado que para la atención al ciudadano no existe una primera línea, formada por personal de atención directa a los usuarios, que resuelva las dudas más sencillas, son los propios técnicos, cuya tarea, en principio, no es la de atención al público, los encargados de resolverlas.

**83.-** La Delegación cuenta con una relación de puestos de trabajo insuficiente y su personal rota con relativa frecuencia, por lo que la elaboración de indicadores, al no estar monitorizada, supone un sobreesfuerzo para los funcionarios.

**84.-** Sobre los indicadores que figuran en el folleto divulgativo de la Carta ha de señalarse:

La toma de datos para el indicador “número de inscripciones en el registro andaluz de caza y pesca continental en un plazo inferior a diez días” se elabora con un procedimiento mixto de carácter informático y manual.

**85.-** Los estándares fijados para tal indicador no se cumplen, sin que la Delegación pueda evitar tal incumplimiento, al depender, en parte, de la actuación del personal ajeno a la misma.

**86.-** Un gran número de indicadores, tales como el número de licencias de caza tramitadas al año, se encuentran centralizados, por lo que la Delegación queda vinculada por la actuación de los SSCC.

**87.-** Los hechos mencionados invalidan, en gran medida, tales parámetros como indicadores de calidad de los servicios, tanto por depender de unidades distintas a la Delegación, como por la imposibilidad de fijar políticas tendentes a la mejora de aquellos.

**88.-** La mayoría de los indicadores que hacen referencia a número de planes, número de expedientes, número de autorizaciones, etc. son indicadores de actividad y no de calidad de los servicios.

**89.-** La Delegación desconoce los eventuales trabajos que la Dirección General pueda realizar para recabar la opinión de los usuarios sobre los servicios que presta y al desconocer la opinión de los usuarios, se dificulta la corrección de prácticas que requieran mejoras.

**90.-** Los cambios normativos relativos a la flora, caza, biodiversidad y geodiversidad hacen necesario una actualización de los compromisos e indicadores que en la Carta de Servicios se contemplan.

#### VI.4. CARTA DE SERVICIOS DE LA DELEGACIÓN EN GRANADA DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

**91.-** La Carta, centralizada, se publicó en el BOJA número 165, de 24 de agosto de 2004. Cuenta con folleto divulgativo y web propia.

**92.-** Para la elaboración de la Carta, la Delegación contó con los servicios de una empresa privada, que colaboró en:

- la toma de datos
- las sesiones de trabajo con los responsables de la Carta
- los trabajos de gabinete para la definición de los requisitos básicos con los que debían contar los indicadores
- la elaboración de las fichas individualizadas, los indicadores y el sistema de evaluación del cumplimiento de los objetivos.

**93.-** Se analizaron todos los indicadores que figuran en el folleto divulgativo de la Carta de Servicios, revelándose los siguientes extremos:

En el folleto figuran indicadores, como “*el número de folletos informativos realizados*”, que no de-

pende directamente de la actividad y calidad de los servicios de la Delegación. En todo caso, tal cuantía depende de los SSCC de la Consejería. En la Carta, figuran mezclados indicadores tanto de la Delegación como de los SSCC. Así, de los doce que constan en la Carta de Servicios, tres, al menos, no dependen de la acción directa de la Delegación.

**94.-** Uno de los indicadores es el tiempo medio de espera. Las colas se ordenan mediante la recogida de boletos en expendedores mecánicos, sin embargo, cuando el ciudadano es atendido, un sistema manual determina el comienzo de un nuevo turno. Los olvidos al accionar el dispositivo, introducen errores en el cálculo del indicador y distorsionan los promedios.

**95.-** El indicador “*tiempo medio de espera*” está determinado por la distribución física del edificio, que al ser antiguo y posteriormente remodelado, no ofrece la mejor adecuación a la atención de los ciudadanos, ya que deben esperar en un espacio distinto al que se encuentran los mostradores donde son atendidos.

**96.-** Los indicadores no están acompañados de sus correspondientes estándares de calidad, por lo que se desconoce la desviación respecto de los mismos.

**97.-** El número de tiques expedidos puede ser distinto al del número de usuarios atendidos, ya que se puede producir un reenvío del usuario hacia otra dependencia.

**98.-** En el ejercicio 2005, se produjeron cambios en los sistemas de información, sustituyéndose los sistemas NEMO y Q-MATIC por sistema CIYAT de forma definitiva como sistema integrado de gestión de colas y gestión del conocimiento.

En noviembre de 2007 se propuso una modificación de la Carta de Servicios debida fundamentalmente a los cambios en los procedimientos, sin embargo al ser una Carta de Servicios que atañe a todas las Delegaciones Tributarias, tales cambios resultan de gran complejidad.

## VI.5. CARTA DE SERVICIOS DE LA DELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN HUELVA

**99.-** La Carta de Servicios se publicó en el BOJA número 161/2005, de 19 de agosto, cuenta con folleto divulgativo y no tiene web propia.

**100.-** Respecto a la Carta, deben señalarse algunos factores que influyeron para que su elaboración no resultara adecuada; entre otros, cabe significar:

- La ausencia de formación previa del personal sobre la terminología, metodología y los conceptos relacionados con la calidad.
- La alta rotación del personal y una plantilla infradotada en algún caso, ya que muchas de las tareas que requiere la puesta en marcha y el seguimiento de la Carta de Servicios, han venido a sumarse al trabajo ordinario de ciertos empleados.
- La insuficiente coordinación con los SSCC, que debieran ser sensibles a las demandas de recursos para añadir calidad a los servicios prestados.
- Una cierta premura en la redacción de la Carta de Servicios, que colaboró a que en ella figuraran indicadores no del todo coherentes; así el “número de diligencias policiales instruidas y de personas detenidas o imputadas”, resultan ser valores que, en gran medida, viene impuestos por variables ajenas a la calidad y gestión del servicio.

**101.-** Asimismo, un gran número de los indicadores que constan en el folleto divulgativo de la Carta, son de actividad y no de calidad de los servicios. Así, pueden señalarse: el número de actuaciones inspectoras, el número de autorizaciones en materia de juego, el número de planes de emergencia elaborados o actualizados, etc.

**102.-** Al no estar monitorizados, los sistemas de registro son inadecuados, pues, en ocasiones, se invierte más tiempo en dejar constancia de una

consulta que de la consulta en sí misma, como ocurre en el caso de la atención telefónica a los ciudadanos.

**103.-** La Delegación no cuenta con software adecuado para realizar mediciones de los indicadores ya que los programas que posee no son más que bases de datos para registrar determinados parámetros. Al no estar integradas las aplicaciones informáticas, los datos pueden ser duplicados o registrados en varias ocasiones.

**104.-** El sistema informático de gestión que utiliza el Servicio de juego sufrió una serie de cambios que impidió durante, al menos, cuatro meses, grabar las altas de máquinas recreativas, ello dio lugar a que los indicadores de calidad del Servicio de juego bajaran significativamente.

**105.-** Numerosos indicadores muestran valores por debajo del estándar de calidad, como consecuencia de una errónea valoración inicial de tales parámetros. Es el caso de la resolución, en el plazo máximo de 72 horas, de los expedientes. Todo ello se debe a que en el análisis preliminar que se realizó antes de publicar la Carta, no se contemplaron valores posibles y realistas de los indicadores, ni se tuvieron presentes factores que pueden distorsionarlos.

**106.-** En la Carta figuran indicadores, como la cuantía de material divulgativo editado, que no depende directamente de la actividad y calidad de los servicios de la Delegación. En todo caso, tal cuantía depende de los SSCC de la Consejería, por lo que su incumplimiento no resulta imputable a la acción de la Delegación y que, en todo caso, deberían formar parte de los compromisos e indicadores de tales SSCC.

**107.-** Con fecha 18 de abril de 2008 se había realizado el informe de seguimiento y evaluación que correspondía al ejercicio 2006. En él se describen una serie de indicadores no válidos debido a:

- No garantizan el cumplimiento del compromiso (número de expedientes sancionadores, tiempo medio de tramitación de quejas, etc..)

- Se señalan indicadores que no establecen una relación con ningún compromiso, como el grado de ejecución del crédito presupuestario, el tiempo medio de tramitación de subvenciones, etc.
- Se aprecian indicadores basados en números absolutos que no permiten el análisis, ni la evaluación del grado de cumplimiento, como por ejemplo, el número de colaboradores en los medios de comunicación, etc.

**108.-** A la fecha de la finalización de los trabajos de campo, la Carta no se había modificado, si bien se estaba planteando una nueva, con distintos indicadores, debido fundamentalmente a los cambios normativos producidos a lo largo de su vigencia, a la falta de utilidad de algunos de estos indicadores y a la gran dificultad para su registro.

#### VI.6. CARTA DE SERVICIOS DEL SERVICIO DE GESTIÓN ECONÓMICA DE PENSIONES EN JAÉN

**109.-** La Carta de Servicios fue publicada en BOJA número 210, de fecha 27 de octubre de 2004.

**110.-** Fue elaborada por una empresa de consultoría. Durante la fase de implantación, la Delegación no se encontraba dotada de los medios y recursos necesarios para su desarrollo y recogida de información.

**111.-** Todo ello unido a la carencia de una adecuada formación del personal y de cauces para canalizar las sugerencias ante la DGAECS, llevó a que los primeros momentos del nuevo instrumento de calidad no estuvieran exentos de dificultades que, pese a todo, fueron resueltos por el servicio de pensiones, que elaboró sus propias fichas de seguimiento y aplicaciones informáticas.

**112.-** Para el seguimiento y cumplimiento de los compromisos recogidos en la Carta, el servicio de pensiones elabora y explota los siguientes sistemas de información:

- Estadísticas de Jubilación.
- Estadísticas de Invalidez.
- Estadísticas de revisión de Oficio.
- Estadísticas de revisión a instancia de parte.
- Estadísticas de reclamaciones.

**113.-** Ciertos indicadores, se ven influidos por la actividad de otras unidades, como la Intervención Provincial o los servicios de valoración, que al no contar entre sus fines con el de reducir los tiempos de tramitación, influyen negativamente en los valores que el servicio de pensiones podría alcanzar.

Otros indicadores utilizados en la Carta, se refieren más bien a la actividad interna que a la calidad con que se prestan los servicios. Sirvan como ejemplos de lo anterior el “*número actualizado de pensionistas*”, el “*número de certificados emitidos*” o el de “*folletos divulgativos distribuidos*”.

De los catorce indicadores analizados, once de ellos alcanzan los valores de los estándares fijados y el resto no lo logra, al definirse incorrectamente o porque su cumplimiento está condicionado por la actuación de otras unidades.

**114.-** En una encuesta elaborada por el Servicio, se pone de manifiesto que la mayoría de los ciudadanos -entre el 70% y el 80%- valoran el servicio prestado como satisfactorio o muy satisfactorio, sin embargo, cuando se pregunta por el grado de conocimiento que tienen de la Carta de Servicios, el 86% manifiesta desconocerla.

**115.-** Las reclamaciones, con un promedio de 20 por mes, se resuelven en un plazo que oscila entre 17 y 87 días, aunque en los últimos doce meses dicho plazo no alcanza los 50 días.

**116.-** Con fecha abril de 2008, la Carta de Servicios no se había modificado y no se realiza el seguimiento de la misma debido a la reducción de personal del Servicio y al aumento de competencias asumidas tras la entrada en vigor de la Ley de Dependencia.

## VI.7. CARTA DE SERVICIOS DE LA DELEGACIÓN DE CULTURA EN MÁLAGA

**117.-** Esta Carta de Servicios se publicó en el BOJA nº 100 de 25 de mayo de 2005, por tanto la valoración hace referencia al período de junio a diciembre de 2005.

**118.-** Desde la publicación de la Carta de Servicios se decidió por los responsables de su seguimiento el inicio de un proceso de mejora de los servicios que desembocó en una autoevaluación, consistente en examinar sistemáticamente las actividades y resultados de la Delegación, conforme al modelo EFQM, constituyéndose a tal fin un grupo formado por responsables de los departamentos y unidades que componen la Delegación.

Para este proceso la Delegación contó con la asistencia técnica proporcionada desde la DGAECS, a través de una consultora. El resultado se puso en común con todos los participantes, adoptándose la decisión de emprender dichas mejoras. Actualmente cuenta, para tal tarea, con la asistencia de la Oficina de Calidad de los Servicios de Málaga.

**119.-** Del análisis de los indicadores de la Carta de Servicios se extraen las siguientes conclusiones:

Durante la implantación de la Carta no se dotó a la Delegación de los medios y recursos necesarios para el desarrollo y recogida de información.

**120.-** La implantación no contó con la implicación de toda la plantilla y ésta carecía de la adecuada formación sobre los fundamentos y terminología de la calidad de los servicios públicos. Asimismo se evidencian lagunas para canalizar las sugerencias de las distintas unidades hacia la Dirección General.

**121.-** La mayoría de los indicadores son de actividad interna. Un ejemplo de estos indicadores son: el número de hombres y mujeres atendidas al mes, número de registros de entrada y salida realizados al mes, número de personas atendidas en el registro de la propiedad, etc.

**122.-** De los seis indicadores analizados, dos extraen sus valores de datos registrados manualmente, dos no alcanzan el estándar de calidad y en uno no coincide el resultado anual con el que se desprende de los registros

Por Resolución de 1 de febrero de 2008, de la Viceconsejería, se aprueba una nueva Carta de Servicios de la Delegación. Esta supone un cambio sustancial al pasar de 54 indicadores a 14 y al ser una Carta común a todas las Delegaciones Provinciales.

En la actual se incluyen indicadores de más fácil medición y más cercanos al ciudadano en relación con la anterior que hacía referencia básicamente a la actividad de la propia Delegación. El cambio también se ve motivado, en parte, por las modificaciones normativas producidas, como la nueva Ley de Patrimonio Histórico.

**123.-** La nueva Carta se encuentra en sus inicios, por lo que no se ha podido realizar una valoración de los resultados.

**124.-** Durante el trabajo se pusieron de manifiesto dificultades para acceder al programa informático que controla el proceso de elaboración y modificación de las Cartas, en concreto el programa de gestión de proyectos de calidad (ÁGORA), ya que durante el trabajo de campo no se pudieron realizar las consultas debidas a deficiencias en la red.

**125.-** Hasta el momento no se han realizado encuestas de satisfacción de los usuarios.

**126.-** El espacio de atención al ciudadano ha mejorado notablemente respecto a la situación que existía en 2007 debido a las obras de reforma en el edificio.

**127.-** Durante el ejercicio 2007 se realizaron 12 reclamaciones que fueron resueltas por la Delegación.

## VI.8. CARTA DE SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CIUDADANO DE LA CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA

**128.-** La Carta de Servicios de Atención al Ciudadano (SAC) de la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa de la Junta de Andalucía fue la primera que se publicó. (Boja nº 141 de 21 de julio de 2005).

**129.-** Posee folleto divulgativo y no tiene web propia. Actualmente se encuentra en proceso de modificación y se publicará una nueva con la inclusión de distintos indicadores relativos a la atención telefónica que no se recogían en la anterior.

**130.-** La Carta de Servicios cuenta con informes de observancia de los ejercicios 2004, 2005, 2006 y 2007, informe de satisfacción de clientes, informe de auditoría de seguimiento de AENOR 2007, carta respuesta y entrega de Plan de acciones correctivas a AENOR y Manual de acogida al Servicio de atención al ciudadano.

Dado que la Delegación de Innovación Ciencia y Empresa implantó los modelos de calidad con anterioridad al modelo EFQM, implantado por la Dirección General de Administración Electrónica y Calidad de los Servicios, la Delegación

sigue manteniendo un modelo de gestión de la calidad de acuerdo con las normas ISO 9001:2000. El seguimiento de los indicadores se realiza con una periodicidad mensual.

### VI.8.1. Satisfacción de los usuarios

La metodología aplicada para medir la satisfacción de los usuarios es coherente y adecuada para cualquier tipo de usuario.

#### Satisfacción en la atención no presencial:

**131.-** El grado de satisfacción global percibido por el usuario en 2007 se sitúa en 7,88 puntos en una escala de 1 a 10.

Tal puntuación muestra una evolución favorable en el tiempo, ya que en el tercer cuatrimestre del año 2006 su valor fue de 7,5. Tal tendencia queda pendiente de ser confirmada por los datos futuros.

#### Satisfacción en la atención presencial:

**132.-** En la encuesta realizada por los SAC en las ocho DDPP y con la escala de puntuación ya señalada, se obtuvieron los siguientes resultados:

	2005	2006	2007	Media Aritmética
ALMERÍA	7,9	7,9	8,1	<b>8,0</b>
CÁDIZ	7,8	8,5	8,2	<b>8,2</b>
CÓRDOBA	8,1	7,9	8,1	<b>8,0</b>
GRANADA	7,9	8,1	7,9	<b>8,0</b>
HUELVA	8,7	7,9	7,8	<b>8,1</b>
JAÉN	8,5	8,4	8,3	<b>8,4</b>
MÁLAGA	7,7	8,3	8,3	<b>8,1</b>
SEVILLA	7,3	7,7	7,7	<b>7,6</b>
<b>Media Aritmética</b>	<b>8,0</b>	<b>8,1</b>	<b>8,1</b>	

Cuadro nº 9

La tendencia observada es relativamente homogénea y su valoración se sitúa en torno a los 8 puntos.

### VI.8.2. Cumplimiento externo de requisitos (Reclamaciones de usuarios)

#### Atención no presencial:

**133.-** El número de reclamaciones se sitúa en un valor de una reclamación por cada 10.000 consultas atendidas.

Atención presencial:

El número de reclamaciones por cada 1.000 consultas atendidas ha sido el siguiente:

	2005	2006	2007	Media Aritmética
ALMERÍA	0,03	0,18	0,17	<b>0,13</b>
CÁDIZ	0,08	0,12	0,16	<b>0,12</b>
CÓRDOBA	0,05	0,06	0,05	<b>0,05</b>
GRANADA	0,00	0,10	0,14	<b>0,08</b>
HUELVA	0,06	0,28	0,28	<b>0,21</b>
JAÉN	0,11	0,00	0,00	<b>0,04</b>
MÁLAGA	0,41	0,10	0,24	<b>0,25</b>
SEVILLA	0,12	0,13	0,46	<b>0,24</b>
<b>Media Aritmética</b>	<b>0,11</b>	<b>0,12</b>	<b>0,19</b>	

Cuadro nº 10

**134.-** Con los datos anteriormente expuestos, cabe señalar que el número de reclamaciones no resulta significativo y así se ha mantenido en los últimos tres años.

**VI.8.3. Cumplimiento interno de requisitos**

**135.-** La organización dispone de un amplio conjunto de indicadores para la medida del desempeño eficaz de los principales procesos de prestación de servicio, en las distintas modalidades de atención al ciudadano.

Atención no presencial:

**136.-** A modo de ejemplo, podría citarse el porcentaje de llamadas perdidas frente a las recibidas, situado en el 27% durante 2007 (10,68% durante el tercer cuatrimestre de 2006). A este respecto, la organización ha identificado dicha circunstancia y planteado acciones correctivas para 2008.

Atención presencial:

**137.-** En este tipo de atención, la organización dispone de un conjunto de indicadores, entre los que se pueden señalar los siguientes:

*Porcentaje de usuarios que permanecen en espera un tiempo inferior a 10 minutos, en primera línea.*

**138.-** Los datos, para el conjunto de las DDPP, son los siguientes:

2005	2006	2007
86,87%	96,33%	93,94%

*Porcentaje de usuarios que permanecen en espera un tiempo inferior a 15 minutos, en atención específica - información especializada. (2ª línea).*

Los valores para el conjunto de las DDPP son los siguientes:

2005	2006	2007
79,25%	88,39%	88,74%

**139.-** Los valores antes citados pueden considerarse dentro de los objetivos predeterminados. El relativo incremento que se produce en 2007 ha obedecido a factores relacionados con la disponibilidad de personal.

**140.-** Respecto al resto de indicadores, queda de manifiesto que se encuentran en los límites de los valores señalados como objetivo y, en todo caso, se constata la toma de medidas conducentes a la mejora de la calidad del servicio.

**141.-** Los indicadores analizados se corresponden con los señalados en el folleto divulgativo (índice de reclamaciones, tiempo medio de espera, tiempo de atención al ciudadano, índice de satisfacción, índice de calidad de la información ofrecida, etc.). La prueba realizada por el equipo como observador pasivo, en el indicador "tiempo medio de espera", resultó satisfactoria.

**142.-** Para completar lo anteriormente señalado, debe significarse que el indicador relativo al “*índice de calidad de la información ofrecida*”, que obtiene la más alta puntuación, viene determinado por el conocimiento que tienen los funcionarios de que las explicaciones ofrecidas a los usuarios están siendo oídas por sus superiores.

#### VI.9. CARTA DE SERVICIOS DEL FONDO ANDALUZ DE GARANTÍA AGRARIA (FAGA)

**143.-** La Carta de Servicios del FAGA entró en vigor el 25 de septiembre de 2004. Con posterioridad se modificó por Resolución de fecha 8 de marzo de 2006. Cuenta con folleto divulgativo y web propia.

**144.-** En la Carta de Servicios figuran 50 compromisos, asumidos por la dirección general del FAGA, sus correspondientes subdirecciones y los servicios dependientes de las mismas.

**145.-** Se seleccionaron, para su análisis, trece de los indicadores que aparecen en el folleto divulgativo.

**146.-** El indicador relativo al número de solicitudes tramitadas por Internet ha ido disminuyendo debido a problemas en la aplicación informática, mal funcionamiento y las caídas constantes de la red.

**147.-** Indicadores como el número de visitas realizadas al portal del sistema integrado, el número de solicitudes tramitadas por Internet o el número de controles planificados sobre el total de los solicitados, son en realidad indicadores de actividad y no propiamente de calidad.

**148.-** De los trece indicadores analizados, no se ha facilitado la documentación que soporta los valores de seis de ellos.

**149.-** Entre los servicios prestados por el FAGA figura en la Carta de Servicios, la realización de encuestas para conocer el nivel de satisfacción de los clientes o perceptores de ayudas. A tal fin se seleccionaron 289 beneficia-

rios. Las respuestas fueron anónimas y el cuestionario constó de preguntas generales, específicas y comentarios

**150.-** Del total de 289 encuestas enviadas se recibieron 85 respuestas (29,41%) y no llegaron a sus destinatarios 9 (3,11%).

**151.-** En líneas generales, el nivel de satisfacción del perceptor de ayudas ha empeorado con respecto al 2004 (pasando del 58% al 49% en 2006), fundamentalmente en lo que refiere al servicio recibido de forma presencial, tanto en la información previa como en la tramitación y gestión de los expedientes.

**152.-** La Carta de Servicios que fue aprobada en septiembre de 2004, era conocida por el 38% de los usuarios encuestados en ese año, porcentaje que disminuye en el 2006 hasta el 30%.

**153.-** El 48% de los beneficiarios encuestados consideran que no han cobrado la ayuda en el período de tiempo esperado. En tal sentido, se señala que se trata de una percepción que no está relacionada con el cumplimiento de los plazos legales.

**154.-** Durante el año 2007 se continuó la adecuación de los compromisos e indicadores establecidos en la Carta, para lograr una mejor adaptación de los mismos a los servicios prestados por el FAGA.

#### VI.10. CARTA DE SERVICIOS DE ACTIVIDADES FORMATIVAS DEL INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**155.-** La Carta se publicó en el BOJA nº 104 de 31 de mayo de 2005.

**156.-** De los cinco indicadores que se recogen en la el folleto divulgativo, uno (porcentaje de actividades que tienen mayor demanda) no está operativo ya que se desestimó, por no medir lo que se pretendía, es decir la adecuación entre oferta y demanda, ya que no representaba un parámetro de calidad dependiente del IAAP.

**157.-** Dos de los indicadores analizados alcanzan los parámetros establecidos (uno de ellos mide la satisfacción) y otros dos (Plazo medio de expedición de certificados de asistencia o aprovechamiento y el plazo medio de tramitación de propuestas de inscripción) no los alcanzan debido en parte a que dependen de servicios externos no dependientes del IAAP.

**158.-** Anualmente el IAAP se somete a dos auditorías por una empresa externa y a la auditoría AENOR contando con indicadores de satisfacción cuyos resultados son favorables.

**159.-** Los procedimientos de registro son adecuados y todos los datos se encuentran informatizados.

## **VII. BARÓMETRO DEL OBSERVATORIO PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS. OPINIÓN Y SATISFACCIÓN DE LA CIUDADANÍA. PRINCIPALES RESULTADOS**

**160.-** El barómetro es una herramienta del observatorio para la mejora de los servicios

públicos que permite a la Junta de Andalucía, conocer la opinión y la satisfacción de los ciudadanos respecto a la calidad y la modernización de los servicios públicos.

El barómetro realiza cada año un estudio de opinión, que permite disponer de datos actualizados y analizar su evolución temporal.

**161.-** El barómetro se ha realizado mediante encuesta telefónica a 768 personas (96 por provincia). El tipo de muestreo ha sido el aleatorio estratificado, estableciendo cuotas de sexo y edad siguiendo una afijación proporcional para cada estrato. El nivel de error a nivel agregado de Andalucía es de  $\pm 3,54\%$

**162.-** A continuación se exponen los resultados más significativos relativos al ejercicio 2007.

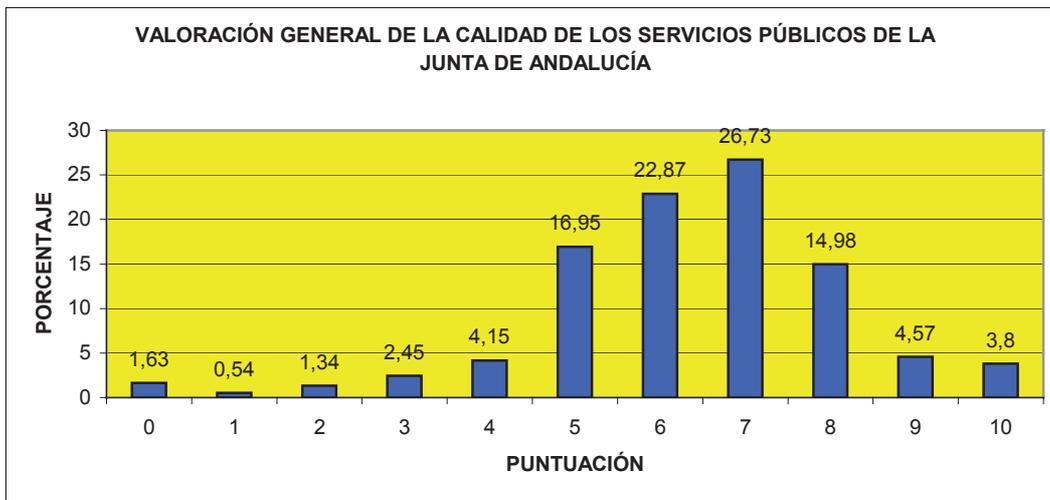


Gráfico nº 1

Fuente: Barómetro del observatorio para la mejora de la calidad de los servicios públicos 2007

163.- Como se puede apreciar, la valoración más veces señalada por la población encuestada, es 7 puntos. La media es de 6,35. Los que

valoran con un 6 o más puntos la calidad de los servicios públicos es de un 73%.

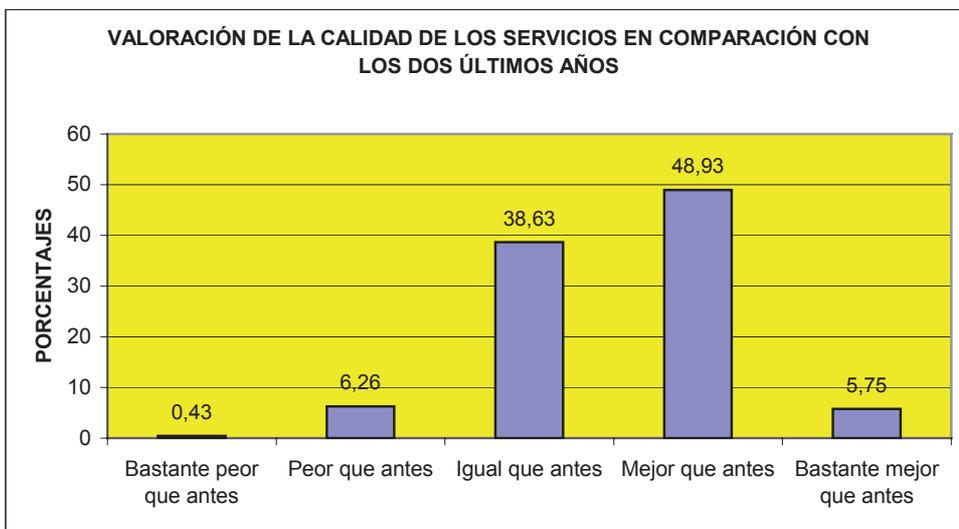


Gráfico nº 2

Fuente: Barómetro del observatorio para la mejora de la calidad de los servicios públicos 2007

164.- Más de la mitad de la población encuestada opina que los servicios públicos de la Junta de Andalucía están mejor o bastante mejor que

antes (el 54,68%). Un 38,63% opina que están igual y un 6,69% piensa que han empeorado.

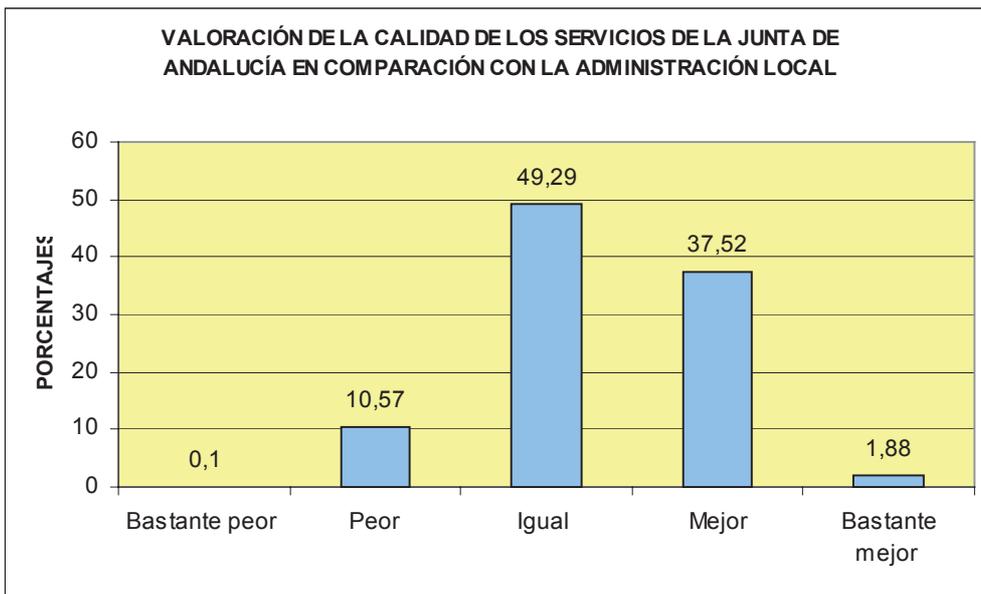


Gráfico nº 3

Fuente: Barómetro del observatorio para la mejora de la calidad de los servicios públicos 2007

165.- La mitad de la población encuestada opina que la Administración Autonómica es, en calidad, igual que la Administración Local. No

obstante, un 39,4% opina que es mejor o bastante mejor y un 10,67% percibe que es peor o bastante peor.

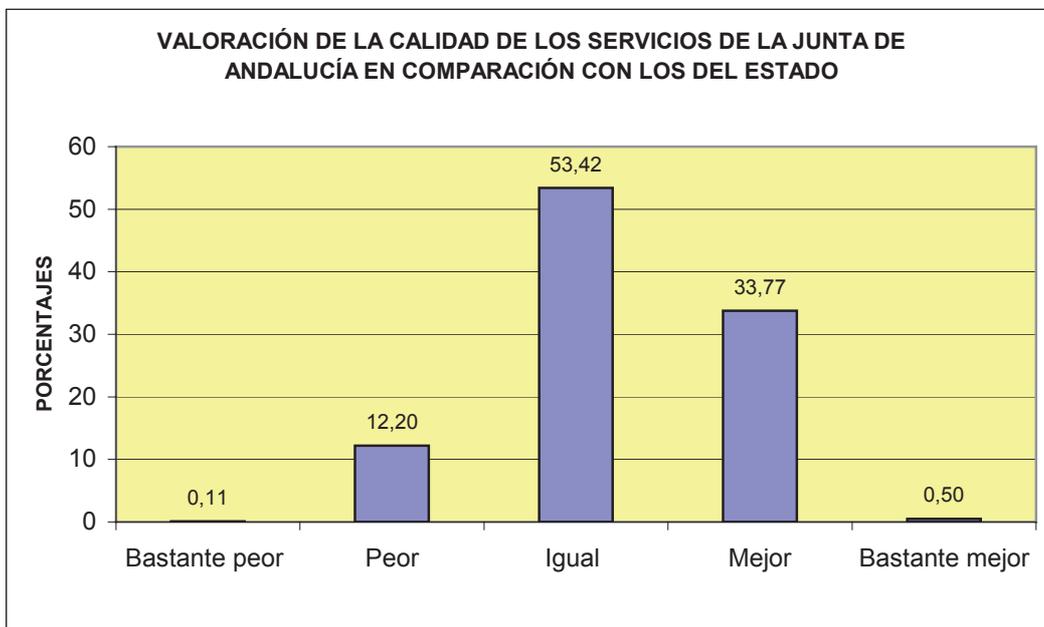


Gráfico nº 4

Fuente: Barómetro del observatorio para la mejora de la calidad de los servicios públicos 2007

166.- Más de la mitad de la población opina que la Administración Autonómica es igual que la Estatal. Un 34,2% opina que es mejor o bastante mejor y un 12,31% la percibe como peor o bastante peor.

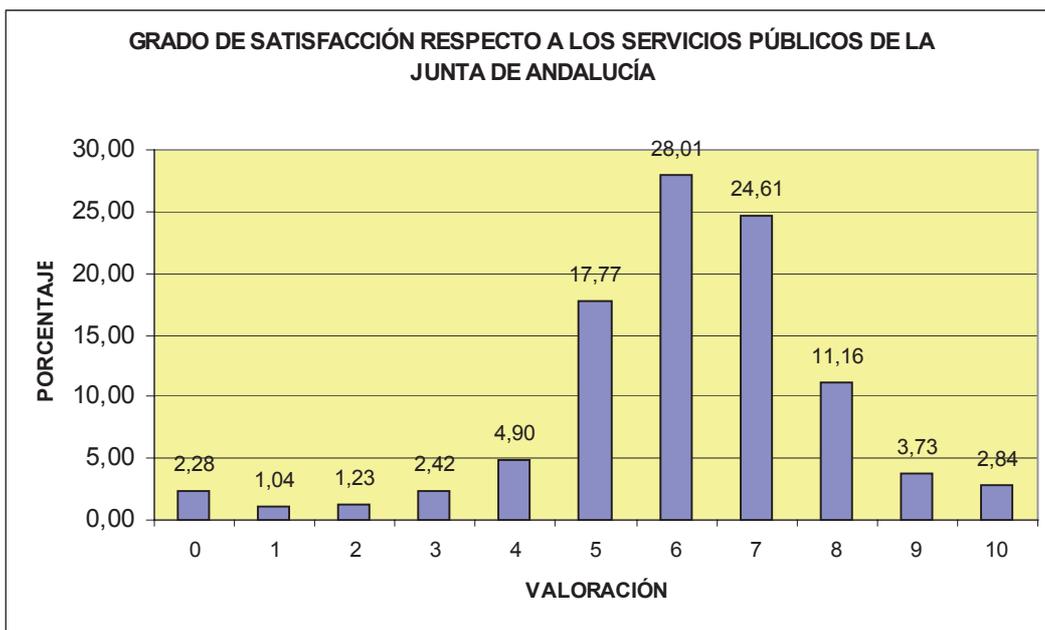


Gráfico nº 5

Fuente: Barómetro del observatorio para la mejora de la calidad de los servicios públicos 2007

167.- La valoración que más se repite es la de 6 puntos y un 11,9% manifiesta

estar insatisfecho con los servicios prestados por la Junta de Andalucía.

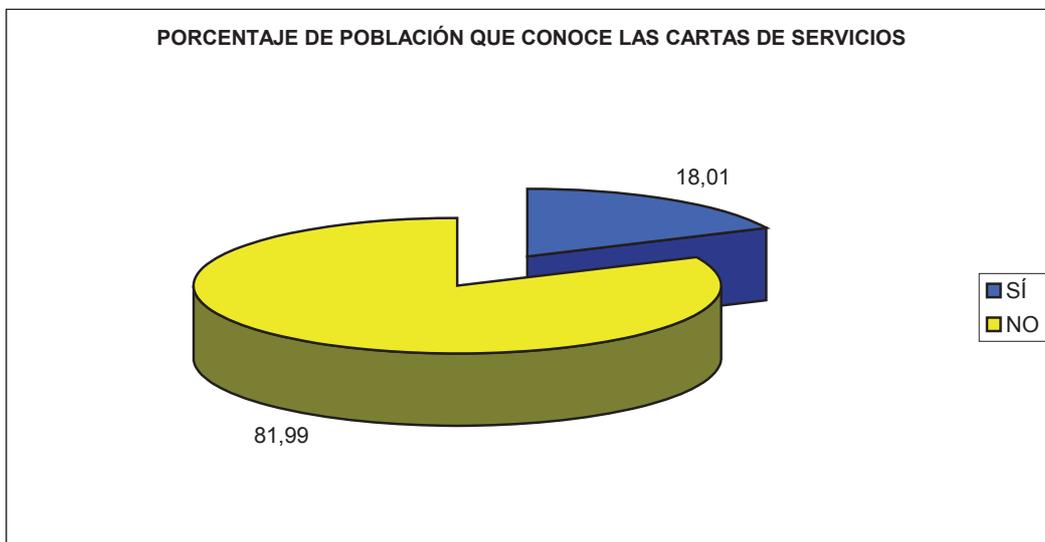


Gráfico nº 6

Fuente: Barómetro del observatorio para la mejora de la calidad de los servicios públicos 2007

**VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

168.- La elaboración de una Carta de Servicios, la asunción de los compromisos que en ella se contienen y la apuesta por la mejora de los servicios públicos, debe considerarse como un proceso en

el que implícitamente se actualizan y perfeccionan los objetivos y las prácticas para su consecución.

El presente informe es sensible a esta realidad y ha de entenderse como una pieza más de tal proceso de mejora. Sus conclusiones y recomendaciones pretenden arrojar luz sobre algu-

nos aspectos que deben ser tenidos en cuenta para lograr la excelencia. (§ 4)

**169.-** El número de Cartas aprobadas y publicadas por la Junta de Andalucía y sus OOA ha crecido desde su implantación, en 2004, de manera muy significativa, al pasar de 43 en 2004 a 208 en mayo de 2008. (cuadro nº 2)

**170.-** La elaboración de una Carta de Servicios requiere un estudio previo suficientemente profundo en el que se identifiquen los procesos estratégicos y el análisis y mejora de tales procesos. En numerosas Cartas objeto del informe, se evidencia una urgente elaboración que carece de dicho examen. (§§ 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26)

*Se recomienda, para la elaboración de las Cartas de Servicios, un estudio pormenorizado de los procesos estratégicos fundamentales y de soporte, la asunción de los correspondientes compromisos y la correcta identificación de los indicadores con los servicios prestados.*

**171.-** El número de compromisos e indicadores que figuran en las Cartas analizadas es, en numerosos casos, superior a los que pueden y deben ser asumidos por la correspondiente unidad administrativa, por lo que su incumplimiento desvirtúa los resultados de la gestión de tales unidades. (§§ 74, 75, 86, 93, 101, 106)

*Se recomienda limitar el número de compromisos que figuran en las Cartas, que tales compromisos respondan a una adecuada gestión de los procesos estratégicos y que tengan un impacto directo en los clientes de los servicios públicos.*

**172.-** No todos los indicadores que figuran en las Cartas de Servicios se refieren a la calidad de dichos servicios y muchos de ellos son indicadores de actividad. (§§ 88, 101, 105, 113, 121)

*Se recomienda un exhaustivo análisis de indicadores, de modo que se omitan en las Cartas aquellos que no representan niveles de calidad.*

**173.-** La asunción de una Carta de Servicios y, en general, la política de mejora de los servicios públicos, requiere la adecuada formación del personal que los gestiona. En las DDPP se evi-

dencian las carencias de formación sobre políticas de calidad y específicamente sobre las Cartas de Servicios. (§§ 100, 111, 120)

*Se recomienda la celebración de cursos referidos a dichas políticas, entre el personal encargado de asumir los nuevos retos que figuran en las Cartas de Servicios.*

**174.-** El conocimiento exacto de la calidad de los servicios prestados y la mejora de los mismos, requiere la fijación de unos estándares de calidad para conocer la situación de hecho y los objetivos que se pretenden; por ello la fijación de indicadores sin el acompañamiento de sus adecuados estándares, sustraen utilidad a tales indicadores o los invalidan. (§§ 85, 96, 105, 107, 121)

*Se recomienda que cada uno de los indicadores que figuran en las Cartas de Servicios, lo hagan acompañados de su correspondiente estándar de calidad.*

**175.-** La monitorización de los indicadores resulta imprescindible para objetivar los resultados de la gestión y evitar sesgos en la evaluación de la calidad. (§§ 102, 103, 122)

*Se recomienda una mayor y mejor dotación de equipos informáticos y software para todos aquellos procesos de los que se deriven indicadores de calidad.*

## IX. ANEXOS

ANEXO IX. 1

CARTAS DE SERVICIOS PUBLICADAS

EXPEDIENTES 2004

DENOMINACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS	CONSEJERÍA	PROVINCIA	FECHA ENTRADA	FECHA INFORME	FECHA SALIDA	INDICADOR DÍAS	Nº EXPTE	Fecha	BOJA	BOJA	BOJA	Fecha informe Seguimiento	Fecha Entrada	BOJA	Fecha	CAMBIOS	Publicación	Folleto	Actualización propia	Web propia
SERVICIO DE ATENCIÓN AL CIUDADANO	INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA	SS.CC.	19/01/2004	28/04/2004	02/02/2004	7	Expte. 01/04	01/03/04 nº 41	30/03/06	2006	2007	2008	04/05/2005	141	21/07/05	SERVICIOS COMPROMISOS INDICADORES FOLLETO	22/07/2005	SI	SI	NO
INSTITUTO DE ESTADÍSTICA DE ANDALUCÍA	ECONOMÍA Y HACIENDA	SS.CC.	25/04/2003	27/05/2003	29/05/2003	2	Expte. 02/04	10/03/04 nº 48			10/08/07	25/04/2008				DG. ADMON. ELECTRÓNICA Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS	22/03/2004	SI		SI
D.G. DE ORGANIZACIÓN, INSPECCIÓN Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS*	JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	SS.CC.	10/03/2004	10/03/2004	10/03/2004		Expte. 03/04	22/03/04				07/06/2006	09/06/2006	181	18/09/06	DG. INSPECCION Y EVALUACION				
ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA ANDALUZA	ECONOMÍA Y HACIENDA	SS.CC.	28/05/2004	04/06/2004	14/06/2004	7	Expte. 04/04	24/08/04 nº 105	26/07/06			07/04/2008					25/08/2004	SI		SI
SERVICIO DE INFORMACIÓN, DOCUMENTACIÓN, ESTUDIOS Y PUBLICACIONES	TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE	SS.CC.	28/05/2004	07/06/2004	09/06/2004	2	Expte. 05/04	02/07/04 nº 129									03/07/2004	SI		SI
SERVICIO DE ARQUITECTURA Y VIVIENDA DE LA DELEGACIÓN PROVINCIAL DE SEVILLA	OBRAS PÚBLICAS Y TRANSPORTES	SEVILLA	11/06/2004	16/06/2004	18/06/2004	2	Expte. 06/04	20/07/04 nº 141									21/07/2004	SI		SI
D.P. JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE MÁLAGA	JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	MÁLAGA	17/06/2004	22/06/2004	24/06/2004	5	Expte. 07/04	26/07/04 nº 145	24/04/06	02/04/07				154	09/08/06		27/07/2004	SI	SI	SI
CENTRO ANDALUZ DE ARTE CONTEMPORÁNEO	CULTURA	SS.CC.	22/06/2004	23/06/2004	25/06/2004	1	Expte. 08/06	14/07/04 nº 137	03/04/06								15/07/2004	SI		SI
INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER	IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL	SS.CC.	23/06/2004	28/06/2003	02/07/2004	5	Expte. 09/04	02/08/04 nº 150			30/03/07	28/03/2008					03/08/2004	SI		SI
INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER, D.P. DE HUELVA	IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL	HUELVA	23/06/2004	28/06/2003	02/07/2004	5	Expte. 09/04	02/08/04 nº 150										SI		
INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER, D.P. DE ALMERÍA	IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL	ALMERÍA	23/06/2004	28/06/2003	02/07/2004	5	Expte. 09/04	02/08/04 nº 150										SI		
INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER, D.P. DE CÁDIZ	IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL	CÁDIZ	23/06/2004	28/06/2003	02/07/2004	5	Expte. 09/04	02/08/04 nº 150										SI		
INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER, D.P. DE CÓRDOBA	IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL	CÓRDOBA	23/06/2004	28/06/2003	02/07/2004	5	Expte. 09/04	02/08/04 nº 150										SI		





D.P. JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE JAÉN	JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	JAÉN	11/11/2004	17/11/2004	25/11/2004	6	Expte. 22/04	27/12/04 nº 251	03/04/06	31/03/2008				28/12/2005	SI	SI
INSTITUTO ANDALUZ DE PATRIMONIO HISTÓRICO	CULTURA	SS.CC.	18/11/2004	24/11/2004	10/12/2004	6	Expte. 24/04	16/02/05 nº 33	24/04/06	31/05/07				17/02/2005	SI	SI
D.P. JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE CÓRDOBA	JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	CÓRDOBA	22/11/2004	30/11/2004	10/12/2004	6	Expte. 25/04	13/01/05 nº 8	27/07/06	13/08/07				14/01/2005	SI	SI
REGISTRO ADMINISTRATIVO DE SOCIEDADES LABORALES DE ANDALUCÍA	INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA	SS.CC.	24/11/2004	02/12/2004	10/12/2004	6	Expte. 26/04	11/02/05 nº 30	07/03/06	14/08/07				14/02/2005	NO	NO
UNIDAD CENTRAL DEL REGISTRO DE COOPERATIVAS ANDALUZAS	INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA	SS.CC.	07/12/2004	09/12/2004	10/12/2004	1	Expte. 27/04	11/02/05 nº 30	11/04/06					14/02/2005	NO	NO
SECRETARÍA GENERAL DE RELACIONES CON EL PARLAMENTO	PRESIDENCIA	SS.CC.	06/04/2005	06/04/2005	08/04/2005	2	Expte. 28/04	07/03/05 nº 46	23/03/06					08/03/2005	SI	SI

EXPEDIENTES 2005

DENOMINACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS	CONSEJERÍA	PROVINCIA	FECHA ENTRADA INFORME	FECHA SALIDA	INDICADOR DÍAS	Nº EXPTE	BOJA 2004	BOJA 2005	BOJA 2006	BOJA 2007	BOJA 2008	Fecha informe Seguimiento	Fecha Entrada	BOJA	CAMBIOS	Publicación	Folleto	Actualización	Web propia
PARQUE NATURAL SIERRA DE GRAZALEMA	MEDIO AMBIENTE	CÁDIZ	30/12/2004	11/01/2005	12/01/2005	1	Expte. 29/04	21/07/05 nº 141								22/07/2005	SI		SI
SERVICIO DE COORDINACIÓN ASISTENCIAL DE LA D.G. PARA LAS DROGODEPENDENCIAS Y ADICCIONES	IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL	SS.CC.	18/01/2004	20/01/2005	21/01/2005	1	Expte. 01/05	09/02/05 nº 28	17/04/06	18/06/07	12/05/2008					10/02/2005	SI		SI
SERVICIO DE ASISTENCIA A LA VICTIMA DE ANDALUCÍA DE SEVILLA	JUSTICIA Y ADMINISTRACION PUBLICA	SEVILLA	15/04/2005	20/04/2005	27/04/2005	5	Expte. 02/05	08/07/05 nº 152	05/04/06	26/06/07						11/07/2005	SI		SI
SERVICIO COMUN DE NOTIFICACIONES Y EMBARGOS	JUSTICIA Y ADMINISTRACION PUBLICA	SS.CC.	07/02/2005	24/02/2005	25/02/2005	1	Expte. 03/05	27/10/05 nº 210								28/10/2005	SI		SI
SERVICIO DE GESTION DE SERV. SOCIALES DE LA D.P. PARA LA IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL DE ALMERIA	IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL	ALMERIA	21/01/2005	17/02/2005	21/02/2005	4	Expte. 04/05	31/03/05 nº 62								01/04/2005	SI		NO
D.P. CULTURA DE MÁLAGA	CULTURA	MÁLAGA	14/04/2005	20/04/2005	22/04/2005	2	Expte. 05/05	25/05/05 nº 100	11/04/06	04/04/07	03/04/2008	03/01/08	21/12/07	46	06/03/08				SI
INSTITUTO ANDALUZ DE LA ADMINISTRACION PUBLICA	JUSTICIA Y ADMINISTRACION PUBLICA	SS.CC.	21/04/2005	26/04/2005	29/04/2005	3	Expte. 06/05	31/05/05 nº 104		16/04/07	27/03/2008					01/06/2005	SI		SI
BIBLIOTECA DE ANDALUCIA	CULTURA	GRANADA	29/06/2005	04/07/2005	05/07/2005	1	Expte. 07/05	07/10/05 nº 197	10/04/06		24/03/2008					18/10/2005	SI		SI
SERVICIO DE TRANSPORTES DE LA DELEGACION DE GRANADA	OBRA PUBLICAS Y TRANSPORTES	GRANADA	24/06/2005	04/07/2005	05/07/2005	1	Expte. 08/05	14/10/05 nº 201								17/10/2005	SI		NO
DELEGACION DEL GOBIERNO EN HUELVA	GOBERNACION	HUELVA	07/07/2005	08/07/2005	12/07/2005	3	Expte. 09/05	19/08/05 nº 161								22/08/2005	SI		NO
SERVICIO DE TRANSPORTES DE LA DELEGACION DE ALMERIA	OBRA PUBLICAS Y TRANSPORTES	ALMERIA	11/08/2005	16/08/2005	16/08/2005	5	Expte. 10/05	15/09/05 nº 181	27/02/06	28/05/07	03/2008					19/09/2005	SI		NO
SERVICIO DE ADMINISTRACION GENERAL Y TITULOS	EDUCACION	SS.CC.	20/09/2005	22/09/2005	27/09/2005	5	Expte. 11/05	27/12/05 nº 250		08/05/07						28/12/2005	SI		NO
SECRETARIA GRAL TECNICA PARA LOS AGENTES DE MEDIO AMBIENTE	MEDIO AMBIENTE	SS.CC.	15/09/2005	27/09/2005	29/09/2005	2	Expte. 12/05	20/12/05 nº 246								21/12/2005	SI		REFERENCIA AL TEXTO
SERVICIO DE INFORMACION Y EVALUACION AMBIENTAL	MEDIO AMBIENTE	SS.CC.	06/09/2005	04/10/2005	10/10/2005	6	Expte. 13/05	14/11/05 nº 222		01/08/07						15/11/2005	SI		SI
DPTO. DE DOCUMENTACION Y BIBLIOTECA	SALUD	SS.CC.	04/10/2005	11/10/2005	13/10/2005	2	Expte. 14/05	10/01/06 nº 5								11/01/2006	SI		SI



EXPEDIENTES 2006

DENOMINACIÓN DE LA CARTA DE SERVICIOS	CONSEJERÍA	PROVINCIA	FECHA ENTRADA	FECHA INFORME	FECHA SALIDA	INDICADOR DIAS	Nº EXPTE	Fecha	BOJA	BOJA	BOJA	Fecha informe Seguimiento	Fecha Entrada	BOJA	Fecha	CAMBIOS	Publicación	Folleto	Actualización	Web propia
									2004	2005	2006	2007	2008	Número	Fecha					
D.G. DE ANDALUCES EN EL EXTERIOR	GOBERNACIÓN	SS.CC.	29/12/2005	18/01/2006	23/01/2006	3	Espre. 01/06	06/06/06 n° 107				12/05/2008					07/06/2006	SI		
SERVICIO DE INFORMES ECONÓMICOS Y FINANCIEROS	SALUD	SS.CC.	04/01/2006	18/01/2006	23/01/2006	3	Espre. 02/06	10/03/06 n° 47				19/10/07					13/05/2006	NO		NO
SERVICIO DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA	SALUD	SS.CC.	04/01/2006	24/01/2006	01/02/2006	6	Espre. 03/06	10/03/06 n° 47				19/10/07					13/05/2006	NO		NO
SERVICIO DE RESIDUOS AMBIENTE	MEDIO AMBIENTE	SS.CC.	30/12/2005	18/01/2006	18/01/2006	19	Espre. 04/06	19/04/06 n° 73									20/04/2006	SI		NO
NATURAL DE LAS SIERRAS DE TEJEDA, ALMILARA Y ALHAMA	MEDIO AMBIENTE	CÁDIZ	09/01/2006	15/02/2006	15/02/2006	2	Espre. 05/06	26/05/06 n° 100									31/05/2006	SI		
D.P. TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE DE CÓRDOBA	TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE	CÓRDOBA	18/01/2006	21/02/2006	22/02/2006	34	Espre. 06/06	11/04/06 n° 69				01/01/07	03/04/2008				12/04/2006	SI		SI
D.P. MEDIO AMBIENTE DE CÁDIZ	MEDIO AMBIENTE	CÁDIZ	01/03/2006	06/03/2006	09/03/2006	3	Espre. 07/06	02/05/06 n° 81				01/01/07	07/04/2008				03/05/2006	SI		NO
SERVICIO ANDALUZ DE TELEASISTENCIA DE LA FUNDACIÓN ANDALUZA DE SERVICIOS SOCIALES	IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL	SS.CC.	24/02/2006	02/03/2006	13/03/2006	7	Espre. 09/06	12/06/06 n° 111				30/05/07	02/04/2008				13/06/2006	SI		
CENTRO ANDALUZ DE MEDICINA DEL DEPORTE	TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE	SS.CC.	20/03/2006	28/03/2006	29/03/2006	1	Espre. 10/06	19/04/06 n° 73									20/04/2006	SI		SI
FUNDACIÓN ANDALUZA FONDO DE FORMACIÓN Y EMPLEO	EMPLEO	SS.CC.	24/03/2006	27/03/2006	29/03/2006	2	Espre. 11/06	20/04/06 n° 74				04/10/07			247		21/04/2006	SI		NO
PARQUE DEL PÚBLICAS Y TRANSPORTES	TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE	SS.CC.	27/03/2006	28/03/2006	29/03/2006	1	Espre. 12/06	11/04/06 n° 69				12/04/07	24/03/2008				12/04/2006	SI		NO
INSTITUTO ANDALUZ DEL DEPORTE	TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE	SS.CC.	28/04/2006	08/05/2006	11/05/2006	3	Espre. 13/06	02/06/06 n° 105				25/06/07	26/03/2008				02/06/2006	SI		
I.E.S. ZAIDIN-VERGELLES	EDUCACIÓN	GRANADA	15/03/2006	16/03/2006	16/03/2006	1	Espre. 15/06	12/04/06 n° 70				03/05/07	07/04/2008				17/04/2006	SI		NO
D.P. TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE DE MÁLAGA	TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE	MÁLAGA	11/05/2006	07/06/2006	20/06/2006	9	Espre. 16/06	20/07/06 n° 139					03/04/2008				21/07/2006	SI		
D.P. TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE DE ALMERÍA	TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE	ALMERÍA	22/05/2006	07/06/2006	20/06/2006	9	Espre. 17/06	20/07/06 n° 139				28/05/07					21/07/2006	SI		
D.P. TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE DE CÁDIZ	TURISMO, COMERCIO Y DEPORTE	CÁDIZ	22/05/2006	07/06/2006	20/06/2006	9	Espre. 18/06	20/07/06 n° 139									21/07/2006	SI		















ANEXO IX.2

ENLACES DE RED CON LOS QUE SE PUEDE ACCEDER A LOS DISTINTOS FOLLETOS DIVULGATIVOS

Carta de Servicios	Enlaces de red
Servicio de Transportes de la Delegación provincial de O.P.T de Almería	<a href="http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/archivos/archivos_cartas_servicios/folleto_divulgativo_990.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/archivos/archivos_cartas_servicios/folleto_divulgativo_990.pdf</a>
Delegación Provincial de Justicia y Administración Pública de Cádiz	<a href="http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/archivos/archivos_cartas_servicios/folleto_divulgativo_185.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/archivos/archivos_cartas_servicios/folleto_divulgativo_185.pdf</a>
Caza, Pesca Continental y otros aprovechamientos de la Flora y Fauna Silvestre de Córdoba	<a href="http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/archivos/archivos_cartas_servicios/folleto_divulgativo_1273.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/archivos/archivos_cartas_servicios/folleto_divulgativo_1273.pdf</a>
Servicio de Administración Tributaria de Granada	<a href="http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/archivos/archivos_cartas_servicios/folleto_divulgativo_112.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/archivos/archivos_cartas_servicios/folleto_divulgativo_112.pdf</a>
Delegación del Gobierno en Huelva	<a href="http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/archivos/archivos_cartas_servicios/folleto_divulgativo_544.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/archivos/archivos_cartas_servicios/folleto_divulgativo_544.pdf</a>
Servicio de Gestión Económica de Pensiones de Jaén	<a href="http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/archivos/archivos_cartas_servicios/folleto_divulgativo_167.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/archivos/archivos_cartas_servicios/folleto_divulgativo_167.pdf</a>
Delegación de Cultura de Málaga	<a href="http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/archivos/archivos_cartas_servicios/folleto_divulgativo_980.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/archivos/archivos_cartas_servicios/folleto_divulgativo_980.pdf</a>
Atención al Ciudadano de Sevilla	<a href="http://www.juntadeandalucia.es/boja/boletines/2004/41/d/udpfd/d2.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/boja/boletines/2004/41/d/udpfd/d2.pdf</a>
Fondo Andaluz de Garantía Agraria (SSCC)	<a href="http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/archivos/archivos_cartas_servicios/folleto_divulgativo_1072.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/archivos/archivos_cartas_servicios/folleto_divulgativo_1072.pdf</a>
IAP (SSCC)	<a href="http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/archivos/archivos_cartas_servicios/folleto_divulgativo_906.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/justiciayadministracionpublica/archivos/archivos_cartas_servicios/folleto_divulgativo_906.pdf</a>

## X. ALEGACIONES

### ALEGACIÓN Nº 1:

#### **ALEGACIONES A LAS RECOMENDACIONES DEL INFORME PROVISIONAL DE LA CÁMARA DE CUENTAS SOBRE FISCALIZACIÓN DE LAS CARTAS DE SERVICIOS OFRECIDAS POR LA ADMINISTRACIÓN DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA:**

Este Informe de alegaciones debe considerarse en el contexto de respuesta al Informe provisional de Fiscalización de Cartas de Servicios de la Cámara de Cuentas y, complementario al emitido por la Dirección General de Modernización e Innovación de los Servicios Públicos<sup>3</sup>, con fecha 30 de junio 2008, en respuesta al borrador de dicho informe.

Como apreciación general destacar que todas las recomendaciones recogidas en las conclusiones son compartidas y están en consonancia y alineadas con el marco de desarrollo estratégico, metodológico y político que respalda las acciones de este centro directivo, en base a las competencias asignadas por la Consejería de Justicia y Administración Pública en el decreto de estructura de la misma<sup>4</sup>.

Al final del presente informe se recoge una relación de recomendaciones básicas y fundamentales que consideramos deben ser referenciados y señalados en el Informe definitivo.

#### Apartado VIII, conclusiones y recomendaciones del Informe

**168.- Actualmente está vigente la Estrategia de Modernización de los Servicios Públicos (2006-2010), como sucesora del antiguo PLADOCS; de su despliegue se han publicado los Cuadernos para la Gestión de las Cartas de Servicios, que sustituyen al antiguo Manual Metodológico para la Elaboración de las Cartas de Servicios:**

La mención de los principales elementos que aportan dimensión de calidad al instrumento de la Carta de Servicios con el que se inicia la primera recomendación para servir de contextualización la lectura de este apartado de conclusiones viene respaldado por el Plan Estratégico de Administración Pública aprobado por Consejo de Gobierno y publicado en BOJA en Junio de 2006. Este plan, sucesor al mencionado PLADOCS (página 1 del informe) y denominado Estrategia de Modernización de los Servicios Públicos, dispone de un período de vigencia de 2006 a 2010 y tiene como objetivo: *el establecer herramientas que faciliten la elaboración y evaluación de las cartas de servicios.*

Como línea de actuación para su consecución se determina el desarrollo del Sistema de cartas de Servicios con las siguientes acciones:

1. *Rediseñar e implantar la metodología para la elaboración de las cartas de servicios*
2. *Implantar el proceso de actualización de las cartas de servicios*
3. *Promover la elaboración de cartas de servicios inter-administrativas*
4. *Impulsar la certificación de las cartas de servicios.*



La publicación de un nuevo manual en junio 2007 perseguía dar respuesta a este planteamiento dinámico e integral del ciclo de vida de una carta de servicios como sistema de gestión total de la calidad. Dividido en 8 cuadernos, ofrecen una guía fundamental para facilitar

tanto su elaboración, como el seguimiento y evaluación interna incluido el proceso de actualización de la misma. Igualmente recoge el modelo de Informe de Seguimiento que las unidades deben remitir anualmente según establece el Decreto 317/2003, y un cuestionario autodiagnóstico que orienta a las unidades a valorar la conveniencia de proceder a actualizar su Carta de Servicios, entre otros.

**169.- La actualización del Decreto 317/2003 por el Decreto 177/2005 que amplía su ámbito de actuación, la creación de las Ofici-**

<sup>3</sup> En adelante DGMISP

<sup>4</sup> Decreto 305/2008, de 20 de mayo, por el que se establece la Estructura Orgánica de la Consejería de Justicia y Administración Pública.  
[BOJA 102, de 23/ 05/ 08](#)

**nas Provinciales de Calidad y el desarrollo de la aplicación áGoRa, son los principales factores determinantes del gran incremento en el número de las Cartas de Servicios:**

El llamativo incremento en el número de cartas en este período de tiempo viene determinado por tres factores principales:

- 1º. La ampliación del ámbito de actuación del Decreto 317/2003 con el Decreto 177/2005 que lo hace extensivo a la administración instrumental y mediante convenios de colaboración, a las instituciones públicas andaluzas.
- 2º. La creación de Oficinas de Calidad en las provincias dependientes de las Delegaciones de esta Consejería que ha facilitado el asesoramiento y orientación personalizada a todos aquellos centros y unidades que se plantean elaborar una Carta de Servicios.



- 3º. Desde principios de 2007, las Unidades cuentan con una plataforma telemática: áGoRa, sistema de trabajo en equipo que permite orientar en el análisis de los procesos de gestión, medir resultados evaluar y planificar mejoras a las unidades. Actualmente, dicha aplicación ofrece la posibilidad de trabajar todo el proceso de gestión de cartas de servicios telemáticamente y cada proyecto de cartas tiene asignado un “tutor” en línea para apoyar y asesorar al equipo de trabajo asignado. En la actualidad son más de 1.400 personas usuarias las que están dadas de alta en algún proyecto de ágora.

**170.- Para la elaboración de las Cartas de Servicios, la DGMISP en su labor de facilitadora y de asesoramiento a las unidades, promueve la metodología recogida en los Cuadernos para la Gestión de las Cartas de Servicios. Esto incluye la orientación hacia**

**procesos en la definición de los compromisos a asumir en la misma.**

Respecto a esta recomendación, igualmente viene enmarcada en la propia Estrategia de Modernización a través de las siguientes líneas de actuación y acciones:

- IMPLEMENTACIÓN DE ACCIONES QUE PERMITAN AVANZAR EN UNA GESTIÓN POR PROCESOS
- DISEÑO Y DESARROLLO DE METODOLOGÍAS Y APLICACIÓN DE SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS

Asimismo, el propio proceso de asesoramiento a las unidades al inicio de un proyecto de calidad contempla el análisis de los servicios prestados por los diferentes órganos o unidades de la Junta de Andalucía en función de las competencias descritas en los respectivos Decretos de Estructura de cada Consejería. De este modo se recomienda la elaboración de Carta de Servicios en aquellos órganos o unidades donde de sus competencias se deduzca un claro impacto de sus servicios en la ciudadanía. Para el resto de unidades se les recomienda la reorientación a la Gestión por Procesos, respecto de aquellos servicios que se presten de un modo descentralizado por las Delegaciones Provinciales y que requieran de una uniformidad en su prestación; de tal modo que pueda ayudar a la posterior elaboración o actualización de las Cartas de Servicios de los servicios finalistas como las Delegaciones Provinciales. Con este objeto se persigue que éstas reflejen una prestación de servicios uniforme en todas las provincias. Del mismo modo, se recomienda la Gestión por Procesos respecto de aquellos servicios que dan soporte al resto de centros directivos.

También, los proyectos de autoevaluación EFQM así como los informes de evaluación de las Memorias EFQM presentadas a la modalidad de Excelencia en los Premios de Calidad de la Junta de Andalucía, prestan especial atención, tanto si son detectados como punto fuerte o como área de mejora, sobre la relevancia de profundizar en el análisis y gestión de los procesos claves de la unidad.



**171.- Los compromisos deben responder claramente a los servicios con un impacto directo en la ciudadanía; la Central de Atención de Relaciones con la Administración Andaluza (CLARA) se convierte en un instrumento que facilita al equipo de trabajo la identificación de los servicios de impacto:**

En relación con esta recomendación, efectivamente, lo más relevante es que los compromisos establecidos respondan realmente a los servicios con un impacto directo en la ciudadanía, lo que dará una mayor calidad a la Carta de Servicios finalmente elaborada y redundará posteriormente en la obtención de una información más relevante del análisis del seguimiento de dicha Carta. La Central de Atención de Relaciones con la Administración andaluza se convierte en un instrumento ilustrativo para los equipos de trabajo a la hora de determinar esos servicios de impacto al ofrecer información general de la administración de forma estructurada y orientada a la ciudadanía.



A pesar de ello, el número de compromisos no debe ser un condicionante, siempre y cuando se tengan en cuenta los aspectos anteriormente descritos de solvencia técnica, tal como se expresa en el cuaderno número 02 de cartas.

**172.- Diversas herramientas desarrolladas por esta DGMISP permiten el análisis de los indicadores de las Cartas de Servicios, ofreciendo resultados concretos sobre los mismos y posibilitando su mejora y actualización:**

En el aspecto específico de las Cartas de Servicios éstas se ven apoyadas por el propio informe de retroalimentación (Análisis de las Cartas de Servicios) que esta Dirección General realiza a todas las unidades que han publicado su carta de servicios, con anterioridad al primer trimestre del año de publicación de la carta; incluso aunque no hayan emitido el Informe de seguimiento correspondiente al año desarrollado. En dicho informe se analizan varias dimensiones relevantes y significativas de la Carta de Servicios como es precisamente los procesos y los indicadores; incluyéndose una propuesta de revisión de indicadores concretos y de modificación de los mismos.

La metodología empleada viene toda recogida en el cuaderno de cartas número 04 así como el propio proceso de análisis y benchmarking recogido en su informe en el apartado V de Metodología del Análisis de Cartas de Servicios. La información recogida mediante este procedimiento es utilizada para la elaboración de la **Memoria Global de la Calidad** anual. Esta memoria recoge también los estudios y análisis que realiza el **Observatorio para la Mejora de los Servicios Públicos** sobre los compromisos de calidad recogidos en las cartas de servicios de la Junta de Andalucía, proporcionando diferentes funcionalidades para el seguimiento y control de los indicadores, ofreciéndose datos objetivos sobre el cumplimiento de los mismos.

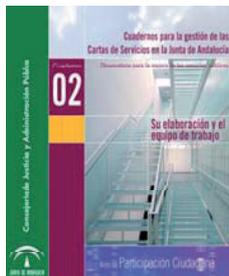


**174.- Entre las sugerencias que se recogen en el Informe Previo (preceptivo no vincu-**

*lante) que emite la DGMISP, se incluye esta apreciación, siempre que se detecta en el borrador de la carta una construcción inadecuada del indicador o una ausencia del estándar de calidad:*

Según establece el Decreto 317/2003, previamente a su publicación, la unidad responsable deberá solicitar a esta Dirección General un informe sobre la adecuación del contenido de la Carta de Servicio. Si bien no es vinculante, la unidad cuenta con estudio previo del borrador en el que se repasan todos los apartados que contienen el texto de la misma y en especial se profundiza en las cuestiones técnicas y metodológicas de los compromisos e indicadores.

En la Metodología de Elaboración de Cartas de Servicios y en su Seguimiento (en concreto en el Cuaderno 02), se hacen recomendaciones explícitas al respecto, al igual que en las diferentes Fichas Metodológicas de Gestión de Proyectos de Calidad que se encuentran disponibles en Agora, como ejemplo en el Módulo de Gestión por Procesos donde se incluyen las características metodológicas que debe tener los indicadores y los estándares de calidad.



**175.- áGoRa y el Observatorio para la Mejora de los Servicios Públicos son dos herramientas TIC que prestan apoyo y soporte en los procesos de elaboración, seguimiento y evaluación de las Cartas de Servicios:**

Respecto a la primera parte de la recomendación, entendemos que queda dentro del ámbito de cada unidad administrativa la gestión de sus recursos, ahora bien, respecto a la segunda parte de la recomendación, esta Dirección General de Modernización e Innovación de los Servicios Públicos, pone a disposición de todas las unidades de la Junta de Andalucía, la aplicación

informática Ágora, que entre sus múltiples funcionalidades, permite la gestión de indicadores y el mantenimiento de sus valores.

La monitorización de indicadores y su relación con los objetivos establecidos, tiene en las TIC un espacio idóneo, flexible y ágil que facilita enormemente el proceso de medición. En este entorno, el observatorio presenta un módulo de indicadores sobre los compromisos que se asumen en las Cartas de Servicios que se encuentran organizados por dimensiones de calidad.

## ELEMENTOS A CONSIDERAR SU INCORPORACIÓN AL INFORME PRELIMINAR

### Introducción

- *Estrategia de Modernización de los Servicios Públicos*

### Objetivos, alcance y limitaciones

- *Actuaciones de la Estrategia de Modernización sobre el desarrollo del Sistema de Cartas*
- *El Decreto 177/2005 que amplía el ámbito de actuación que desarrolla el Decreto 317/2003*

### La elaboración de las Cartas de Servicios

- *Responsabilidades funcionales. Actualmente la Dirección General ha cambiado su denominación a Dirección General de Modernización e Innovación de los Servicios Públicos*
- *Cuadernos para la Gestión de las Cartas de Servicios en la Junta de Andalucía*
- *Informe previo preceptivo no vinculante*
- *La creación de las Oficinas Provinciales de Calidad como servicio de apoyo y asesoramiento*
- *El desarrollo de la plataforma telemática: áGoRa, Sistema de gestión de proyectos de calidad*
- *El Decreto 177/2005 que amplía el ámbito de actuación que desarrolla el Decreto 317/2003*



#### Seguimiento de las Cartas de Servicios

- *Informe de seguimiento anual de la Carta de la unidad responsable (Decreto 317/2003)*
- *El desarrollo de la plataforma telemática: áGoRa, Sistema de gestión de proyectos de calidad*

- *La creación de las Oficinas Provinciales de Calidad como servicio de apoyo y asesoramiento*
- *Análisis individualizado de las Cartas de Servicios de la DGMISP*

#### Metodología del análisis de las Cartas de Servicios

- *Cuadernos para la Gestión de las Cartas de Servicios en la Junta de Andalucía*
- *Memoria Global de la Calidad*
- *Observatorio para la Mejora de los Servicios Públicos*